



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Nosotras: **PAULINA ELIZABETH NÚÑEZ SANTACRUZ CC. 172231302-8** y **EVELYN PRISCILLA RUIZ LLERENA CC. 171802744-2**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORA EN CLIMA LABORAL BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL HOTEL SHERATON QUITO EN EL AÑO 2013”** previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGAS ORGANIZACIONALES**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2015

**PAULINA ELIZABETH NÚÑEZ SANTACRUZ**

**CC. 172231302-8**

**EVELYN PRISCILLA RUIZ LLERENA**

**CC. 171802744-2**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGAS  
ORGANIZACIONALES**

**CLIMA LABORAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORA EN CLIMA LABORAL BASADO EN LA  
INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LAS ÁREAS CRÍTICAS DEL HOTEL SHERATON  
QUITO EN EL AÑO 2013.”**

**RUIZ LLERENA EVELYN PRISCILLA  
NÚÑEZ SANTACRUZ PAULINA ELIZABETH**

**DIRECTORA: GONZÁLEZ LUCÍA**

**Quito, 2015**

*"Estoy agradecido a todos aquellos que me dijeron que no,  
porque por todos ellos, lo hice yo mismo"*

*Albert Einstein*

## **AGRADECIMIENTO**

Una nueva etapa está por comenzar, y antes que nada quiero agradecer a Dios por protegerme y bendecirme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades.

De todo corazón agradezco a mi hermana Andrea por ser mi fuente de apoyo constante e incondicional a lo largo de toda mi vida, por ser mi fuerza, la persona que me ha enseñado a luchar y ver con una sonrisa y esperanza todas las situaciones que se presentan, también quiero hacer partícipe de mi agradecimiento a mi madre, por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. Y a mi padre, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional y personal a las que quiero agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y por todas sus bendiciones, en especial a Priscilla por no solo ser mi colega, sino por ser esa amiga incondicional que siempre está tendiéndome su mano.

Dedico esta tesis a mis padres y mi hermana quienes siempre confiaron en mí, a mis amigas incondicionales, Michele, María José, Christina y Valeria, con las que he descubierto que una amistad verdadera siempre está a tu lado a pesar de las dificultades, y a quien me enseñó que existen pequeños infinitos y que la vida puede ser de colores, Guido.

Para finalizar agradezco con especial cariño a todos los grandes profesionales y maestros que he conocido en el trayecto de mi carrera de Psicología.

Paulina

## **AGRADECIMIENTO**

Una nueva etapa esta por empezar  
Y no puedo seguir adelante sin agradecer  
A cada una de las personas que han sido mi pilar fundamental  
En todo este trayecto de mi vida

A Dios:

Por ser siempre mi fuerza y mi guía,  
Por nunca dejarme sola en este largo camino.

A mis padres:

Por ser ejemplo de  
Amor, sacrificio y dedicación.  
Margoth, por ser mi ángel de la guarda.  
Galo, por su apoyo incondicional.

A mis hermanos:

Porque son mi alegría más grande.  
Soraya, por su sencillez y lucha,  
Mauricio, por su esencia y su fuerza,  
Gabriela, por su locura y carácter.

A mi compañera y amiga que siempre fue mi apoyo constante  
Con quien hemos compartido varios sentimientos y  
Con quien tengo una y mil historias por contar, Paulina.

Dedico este trabajo a mi familia, a mis queridas amigas Gabriela, Karla y Belén y a quien me enseñó que siempre hay tiempo para una sonrisa y una canción.  
Gracias por dejarme compartir momentos con ustedes, gracias por ser parte de mi vida.  
Gracias por estar aquí junto a mí.

Priscilla

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1. Marco Introductorio</b>	<b>1</b>
1.1 Tema	1
1.2 Datos De La Organización	1
1.2.1 Misión	2
1.2.2 Visión	3
1.2.3 Estructura Organizacional	3
1.2.4 Estructura Básica	3
1.2.5 Organigrama General de la Empresa	4
1.2.6 Estructura Organizacional	4
1.3 Justificación	5
1.4 Antecedentes	6
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específicos	8
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
2.1 El Clima Laboral	9
2.2 La Inteligencia Emocional	11
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>16</b>
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>16</b>
3.1 Encuesta de Clima Laboral	16
3.1.1 Resultados de Encuesta de Clima Laboral	18
3.2 Grupos Focales.-	21
3.2.1 Resumen de Grupos Focales	21
3.3 Entrevistas a Jefes de Área	31
3.3.1 Resumen de Entrevistas Jefes de Área	31
3.4 Observaciones de Pasillo.-	40
3.4.1 Resumen Resultados Observaciones de Pasillo	41
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>51</b>
<b>4. Proyecto</b>	<b>51</b>
1.1 Programa I	52
1.2 Programa II	56
1.3 Programa III	62
1.4 Programa IV	67
1.5 Programa V	71
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>76</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>80</b>
I. Anexo 1	80
II. Anexo 2	81
III. Anexo 3	82
IV. Anexo 4	86
V. Anexo 5	87
VI. Anexo 6	88
VII. Anexo 7	107
VIII. Anexo 8	113

# **CAPÍTULO I**

## **1. Marco Introductorio**

### **1.1 Tema**

“Diseño de un programa de mejora en Clima Laboral basado en la Inteligencia Emocional para las áreas críticas del Hotel Sheraton Quito en el año 2013.”

### **1.2 Datos De La Organización**

NOMBRE: Hotel Sheraton Quito

UBICACIÓN: República de El Salvador N36 - 212 y Naciones Unidas, Quito – Ecuador.

Los empresarios Ernest Henderson y Robert Moore fundaron la empresa Sheraton tras adquirir su primer Hotel en Springfield, Massachussets. En 1947 Sheraton Corporation of America se convirtió en la primera cadena Hotelera en figurar en la Bolsa de Valores de Nueva York, al poco tiempo compraron más Hoteles en Estados Unidos y se extendieron a nivel internacional con la adquisición de dos cadenas Hoteleras canadienses en 1949. Por los años 60 se inauguraron los primeros Hoteles Sheraton en América Latina. (Gk.Cci, 2010)

A finales de los 90, Sheraton invirtió en Ecuador construyendo dos Hoteles, uno en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil. El 27 de Agosto de 1998, se inauguró oficialmente en la capital Sheraton Quito Hotel, un Hotel que goza de una ubicación en la zona financiera y comercial de la ciudad, teniendo como función principal brindar a sus huéspedes el servicio de estadía y servicios básicos como comida y bebidas. En los últimos 5 años de trabajo y constante desarrollo, el Hotel Sheraton Quito se convirtió en un Hotel de la categoría “Sheraton” con nuevas exigencias en estándares de alta calidad, y ahora cuenta con el respaldo de una compañía operadora de la categoría GHL Hoteles Limitado. (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, 2014)



De acuerdo a las entrevistas con la Directora de Talento Humano, aplicadas por las autoras de este proyecto, se puede afirmar que actualmente el Hotel Sheraton Quito tiene una capacidad instalada de 136 habitaciones y una torre de 40 suites para estadia, cuenta con área de servicios de internet, gimnasio, SPA, restaurante y 8 salones para eventos, posicionándolo en el segmento de 5 estrellas.

Cuenta con 220 empleados (Ruiz P. & Nunez, Entrevista Gerente de RRHH, 2014) dentro de las siguientes áreas:

- Área de Front: La cual consiste en brindar acogida y realizar la despedida del cliente, además que a través de ésta se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes.
- Servicio de alimentos y bebidas: Esta área tiene a su cargo abarcar todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio de entrega o venta.
- Área de habitaciones: Se encarga de asegurar el cumplimiento de requisitos salubres haciendo que las habitaciones se encuentren en adecuadas condiciones.
- Lavandería: Es el departamento que desarrolla los procesos de servicio de lavado de ropa del huésped, y los servicios internos del Hotel como lencería, mantelería y uniformes del personal.
- Teléfonos: Es un área de comunicación tanto interna como externa con los clientes para brindar atención a los requerimientos solicitados.
- Fitness: Es el área que brinda equipos de gimnasio y espacios adecuados para la práctica de ejercicios y aeróbicos.

### **1.2.1 Misión**

“La alta concepción que sentimos del noble ejercicio de la hospitalidad nos compromete a buscar la excelencia en el servicio, brindando las más apropiadas soluciones (alojamiento, alimentos, comunicación, recreación y otras soluciones) a las necesidades de nuestros huéspedes”. (GHL Hoteles, 2013)

### **1.2.2 Visión**

“Participar en el desarrollo económico de nuestra Región, promoviendo la industria Hotelera y turística, consolidando la más importante cadena Hotelera latinoamericana reconocida por el más alto nivel de tecnología que en conjunto con nuestros socios internacionales proyecte una imagen de confianza, solidez, y excelencia, frente a nuestros clientes, colaboradores, proveedores e inversionistas.” (GHL Hoteles, 2013)

### **1.2.3 Estructura Organizacional**

El Hotel Sheraton Quito está estructurado básicamente en 4 grupos:

- Gerencias
- Jefes de Área
- Personal Administrativo
- Operarios

### **1.2.4 Estructura Básica**

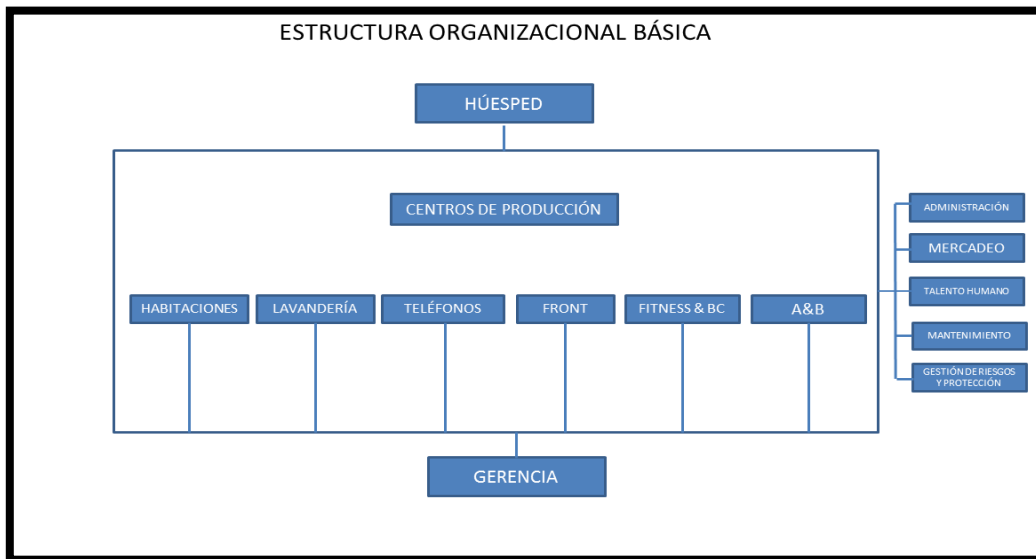
“En la operación hotelera la estructura organizacional es la configuración funcional de centros de responsabilidad comprometidos en el desarrollo de actividades para la planificación estratégica, control administrativo y control operacional. La configuración de centros de responsabilidad se define como la identificación determinante de una actividad asociada a generar resultados o actividades de apoyo a la organización en su conjunto y áreas de gestión.

De acuerdo a este planteamiento, se presentan dos tipos de centros de responsabilidad:

- Centros de producción o de resultados
- Centros de servicio o de apoyo

Los centros de producción o de resultados son los que ejercen el control operacional y los centros de servicio desarrollan el control administrativo.” (GHL Hoteles, 2013)

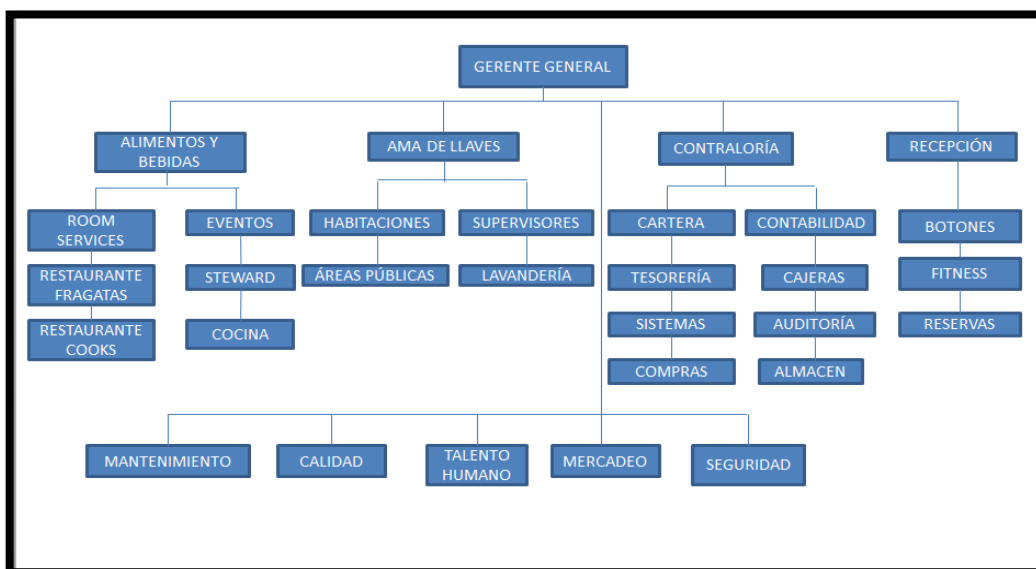
### 1.2.5 Organigrama General de la Empresa



**Ilustración 1:** (GHL Hoteles, 2013)

### 1.2.6 Estructura Organizacional

El siguiente cuadro presenta una distribución más detallada de la estructura organizacional sobre cómo se encuentra conformado el Hotel Sheraton Quito.



### 1.2.5 Principios y Valores.-

**Ilustración 2:** (Ruiz & Núñez, Organigrama Detallado)

Dentro de la empresa se crean principios y valores mediante normas básicas de conducta y comportamiento humano con el propósito que los miembros de la organización se familiaricen y los apliquen dentro de su trabajo diario.

Para el Hotel Sheraton Quito los principios y valores se definen en:

“Espíritu, carácter y manera de seguir un procedimiento con integridad, dedicación, actitud y aptitud incluyendo las acciones que demuestran ese espíritu, son la esencia del PROFESIONALISMO. Los principios y valores reflejan lo que es realmente importante para la compañía, no cambian con el tiempo y son fundamentales para la cultura organizacional. Los principios definen la actitud, comportamiento y carácter de la organización. Los **principios y valores se fundamentan** en ser **íntegros** en el ejercicio de nuestras funciones, identificación por el respeto a nosotros mismos, a nuestro trabajo y a nuestros compañeros en general y todas nuestras acciones están movidas por un verdadero **compromiso y pasión** por cumplir las políticas de la calidad.

Los principios y valores reflejan lo que es realmente importante para la compañía, no cambian con el tiempo y son fundamentales para la cultura organizacional”. (GHL Hoteles, 2013)

### 1.3 Justificación

Antes de ser entes productivos en una organización, somos ante todo seres humanos con necesidades físicas, psicológicas y espirituales que se manifiestan de una u otra manera en el trabajo, por lo que es muy importante que una persona aprenda a reconocer sus emociones en el momento indicado, para que así sepa cómo manejarlas en el día a día, volviéndose de esta manera una herramienta dentro de lo que son sus habilidades cognitivas y sociales.

Es por esta razón que el tema de Clima Laboral junto con la Inteligencia Emocional cobra fuerza cuando se habla de la interacción inevitable a la que el ser humano está expuesto. Si se calcula la cantidad de tiempo que una persona pasa en su lugar de trabajo, esto puede llegar a constituir la tercera parte de un día completo, la mitad de un día sin contar con las

horas de descanso, en el tiempo que se está trabajando se capta y se percibe todos los factores que se encuentran en el ambiente de trabajo, la interrelación con los compañeros, clientes, jefes y demás personas y donde se pone a prueba la Inteligencia Emocional.

Por lo que en esta disertación se profundiza en el área de Clima Laboral sobre la base de la Inteligencia Emocional, la cual conduce a mejorar la productividad de la empresa, motivación y satisfacción del colaborador.

Además surge la importancia de cumplir de una manera apropiada la misión de la empresa, puesto que un adecuado manejo de la Inteligencia Emocional por parte de los trabajadores permitirá brindar un servicio de alta calidad, tomando en cuenta que en la actualidad la competencia es mayor y los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo en cuanto a calidad y precio.

Este proyecto busca definir herramientas que logren mejorar el Clima Laboral dentro del Hotel Sheraton Quito y gracias a esto apoyar a desarrollar liderazgo a nivel de jefaturas, esperando mejorar la comunicación y el trabajo en equipo de cada área.

En lo personal este proyecto permite adquirir experticia en cuanto a establecer y manejar una relación directa con los colaboradores que conforman el Hotel Sheraton Quito, lo que permite respaldar y comprender la necesidad de desarrollar la Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Laboral. Además de ser un proyecto que otorga el título profesional de Psicología Organizacional a las autoras.

#### **1.4 Antecedentes**

Según las investigaciones encontradas en la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador existen temas de disertación que se enfocan claramente en el estudio y mejoramiento tanto de Clima Laboral como de Inteligencia Emocional.

En la disertación: “Análisis del Clima Laboral de la Empresa de Seguros Álamo S.A.” se menciona: “Destacar la importancia de clima laboral en la empresa Álamo S.A. y su aporte a

la calidad de vida en el trabajo, como un aspecto fundamental para el desarrollo personal, familiar, organizacional y social.” (Vargas Silva, 2012).

De igual manera en “Diagnóstico de Clima Laboral en Snacks América Latina y Propuesta de un Plan de Mejoramiento de las Relaciones Intra e Interpersonales” señala que “Lo que se persigue es justamente el conocimiento de la percepción de cada uno de sus empleados frente a la organización, para que de esta manera, se puedan emprender acciones que permiten un continuo mejoramiento de las condiciones laborales de sus colaboradores, además de distinguir sus esfuerzos a la búsqueda de una desarrollo personal y profesional, para cada uno de ellos, y que esto siempre esté ligado a los altos índices de productividad”. (Fiscal Calvopiña, 2002)

Por parte de Inteligencia Emocional en la tesis “Diseño de un programa de desarrollo de la Inteligencia Emocional” se menciona que “El propósito de contribuir al desarrollo de una ambiente de efectividad personal y organizacional es muy importante impulsar el desarrollo de las personas y organizaciones en un escenario actual en donde se están produciendo muchos cambios a nivel mundial, de país y de estilos de vida familiar.” (Arroyo, 2002)

El Hotel Sheraton Quito, a finales del segundo semestre de cada año, realiza un diagnóstico del Clima Organizacional que permite identificar las áreas en las cuales es necesario crear o generar estrategias de cambio.

Esta herramienta ha sido aplicada en años anteriores por lo que es importante recalcar a continuación los resultados obtenidos. En el año 2011 el Hotel Sheraton Quito contaba con 186 empleados obteniendo 4.58/5 puntos como calificación general de Clima Laboral. En cuanto a lo que respecta el año 2012 se obtuvo una calificación menor, siendo de 4.43/5 puntos teniendo en cuenta que su número de empleados ascendió a 190. La última encuesta en ser aplicada se la llevó a cabo en noviembre 2013 con una calificación total de 4.54/5 puntos con 199 empleados. (Paredes C. , Entrevista, 2014)

Los resultados son publicados inmediatamente con el fin de establecer programas de acción para el siguiente año. El departamento de Talento Humano es el encargado junto con la Gerencia General de reunir a todos los colaboradores del Hotel para transmitir el puntaje obtenido. Posteriormente se realizan reuniones de áreas individualmente junto con cada jefe

para efectuar un plan de acción y mejoramiento que debe ir ligado a la planificación estratégica de Talento Humano.

Este proyecto es un aporte enfocado hacia el Clima Laboral del Hotel Sheraton Quito con énfasis en Inteligencia Emocional, pues como se mencionó anteriormente, para la organización es de mucha importancia el satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de sus colaboradores.

En esta ocasión se ha presentado una intervención por parte de las autoras ya que la Gerencia General del Hotel Sheraton Quito ha solicitado armar un programa de Clima Laboral relacionándolo con un tema que brinde mayor aporte en el área intra e interpersonal de los colaboradores, el mismo que se basa en la Inteligencia Emocional. Tema que permite a los colaboradores conocer, entender y desarrollar la conducción de sus emociones para poder vivir en un ambiente de armonía.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de mejora en Clima Laboral basado en la Inteligencia Emocional para las áreas críticas del Hotel Sheraton Quito en el año 2013.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Investigar la información bibliográfica referente a Clima Laboral e Inteligencia Emocional.
- Aplicar encuesta de Clima Laboral a todos los colaboradores de la empresa.
- Analizar los resultados de la evaluación de cada área del Hotel Sheraton Quito junto con el área de Talento Humano para identificar las áreas críticas de la organización.
- Relacionar los resultados de las áreas críticas con factores de la Inteligencia Emocional.
- Diseñar un programa especializado para las áreas críticas basado en la Inteligencia Emocional.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1 El Clima Laboral**

Las empresas tienen varias características que las hacen diferentes unas de otras.

Entre la más importante se encuentra la Cultura Organizacional que representa la “personalidad” de cada empresa y que engloba los valores, creencias y hábitos generando normas de comportamiento como Robbins Stephen quien menciona que el Comportamiento Organizacional abarca los temas centrales, motivación, comportamiento y autoridad de líder, comunicación con los demás como estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo. (Robbins, 2004).

Ampliando el significado del término Cultura Organizacional Petrock señala:

“La Cultura Corporativa encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas. Determina la dirección global de la organización. La cultura Corporativa rige lo que significa la compañía, como asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste entre los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, además de lo que define como problemas y oportunidades en la forma que trata con ellos” (Petrock, 1990)

La Cultura Organizacional incluye aspectos en cuanto a la manera de “ser y proceder” por parte de los colaboradores dentro de la empresa, aunque no todos los empleados la perciban de la misma manera. La Cultura Organizacional es un elemento fundamental para lograr la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto los factores que determinan la Cultura Organizacional también son importantes para el éxito de la empresa.

Para que la Cultura Organizacional se dé a conocer y se extienda entre los colaboradores de una empresa es necesario que exista un Clima Laboral.



El Clima Laboral también conocido como el “Clima Organizacional” o “Ambiente Laboral” es el conjunto de características percibidas de manera directa o indirecta entre un grupo de trabajadores que desempeñan distintas funciones con repercusión en el comportamiento de cada uno de ellos y formando un sistema de interrelación en un mismo medio ambiente de trabajo.

Edwin Flippo define “Clima Laboral, puede definirse como la percepción global de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto principal unitario sobre las actitudes y comportamientos de los miembros; es un punto de vista subjetivo generalizado del ambiente interno que se forma como resultados de numerosas experiencias, interacciones y actividades.” (Flippo, 1982)

Según estudios antes realizados “El nombre de Clima Organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la Organización, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. característico de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.” (Chiavenato, 1993).

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que: “el Clima Laboral debía tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.” (Molina, 2003)

Por lo que se puede definir que el Clima Laboral presenta relaciones frecuentes con variables del comportamiento, actitudes y las relaciones interpersonales en el trabajo.

Es importante destacar que existen dos tipos de Clima Laboral:

a) “Clima Abierto o Participativo:

Se caracteriza por ser innovador, por crear vías abiertas de comunicación y por ende confianza entre el personal, se da apertura a la libertad y autonomía para el desarrollo

laboral. Los problemas se solucionan grupalmente fomentando la colaboración e iniciativa del personal, ya que existe un liderazgo abierto y sustentado. Además un aspecto importante de este tipo de clima es que promueve la participación en la información y establecimiento de metas organizacionales.

b) Clima Cerrado o Amenazador:

Este clima, por el contrario, inhibe la iniciativa personal produciendo tensión y rigidez en la comunicación y en el desempeño laboral. Además se caracteriza por tener líderes autocráticos que bloquean la participación en la creación de metas organizacionales debido a que se promueve a cumplir tareas autoritariamente.” (Flippo, 1982)

Es recomendable el promover solamente un tipo de clima, sin embargo es bastante difícil asegurar que clima es el idea para cada organización. Para efectos de este proyecto es recomendable promover el clima abierto y participativo de la empresa.

## **2.2 La Inteligencia Emocional**

Durante el día a día cada individuo experimenta una emoción de forma particular dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de situaciones en particular por las que ha pasado, pero son pocos los que han aprendido a llevar un control de ellas.

Tras algunos antecedentes de investigaciones que se han realizado en la evolución histórica sobre las emociones se puede definir que una emoción es un estado afectivo que se presenta como resultado de un estímulo externo. Esta reacción conlleva resultados psicológicos, fisiológicos y conductuales en una persona con el fin de adaptarse ante la situación o ambiente en la que se encuentra.

Según Daniel Goleman la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los ajenos, de motivarse y de manejar bien las emociones, en sí mismo y en sus relaciones (Goleman, 1998) se la conoce como el manejo de la Inteligencia Emocional. Esta teoría se enfoca en el estudio y comprensión sobre la conducción de las emociones. La Inteligencia Emocional destaca de manera puntual que una persona es capaz de controlar sus emociones, de

mejorar sus relaciones con los demás, de conseguir resolver problemas y de lograr tomar decisiones adecuadas.

De igual manera como lo describe Robert Cooper es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia (Cooper, 1998).

Es decir, la Inteligencia Emocional, permite al ser humano tomar conciencia de las propias emociones, entendiendo los sentimientos de los demás, tolerar las frustraciones y presiones que se generan en el trabajo, y en el día a día, desarrollar la capacidad de trabajar en equipo y adquirir una actitud de empatía que brindará muchas más posibilidades de crecimiento personal.

Las personas que manejan sus emociones de manera adecuada poseen ventajas adicionales en diferentes aspectos de la vida, pues tienen la habilidad de sentirse complacidas consigo mismo frente a sus actitudes y decisiones, lo que les impide crear conflictos internos.

Existen varios conceptos que se dan al significado de Inteligencia pero se debe destacar que no es simplemente un enfoque en cuanto a la capacidad de razonamiento, lógica o de comprensión, sino también el saber superar las dificultades y frustraciones, saber dar y recibir, reconocer los propios sentimientos, comprender los sentimientos de los demás y ser capaz de encontrar los puntos de equilibrio entre responsabilidades y motivación.

Peter Salovey y John Mayer, lo ven como un subconjunto de la Inteligencia Social, que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias, así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar ésta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones (Salovey & Mayer, 1997)

Entre los problemas que presenta la falta de manejo de Inteligencia Emocional que se pueden ocasionar, Daniel Goleman señala: decisiones que desmoralizan; dificultad para manejar la creatividad y tomar decisiones; ignorar el importante valor de la actividad social; incapacidad de motivar, mucho menos inspirar; vacías declaraciones de objetivos; liderazgo

según el contexto, falta de energías y de impulso; actitudes pesadas y aburridas en vez de espontaneidad; falta de espíritu de equipo; grupos que no funcionan. (Goleman, 1998)

Para Howard Gardner existen varios tipos de Inteligencias entre ellas solamente tomaremos en cuenta dos que son de importante relevancia para este proyecto.

#### “Inteligencia Interpersonal

Es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos, Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz los gestos y posturas y habilidades para responder. Presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros. La tienen los alumnos que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus negociaciones con pares y mayores, que entienden al compañero.

#### Inteligencia Intrapersonal

Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, autocomprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los alumnos que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares.” (Tambo, 2007)

La relación de las Inteligencias Intra e Interpersonal forman la Inteligencia Emocional en una persona.

Para Daniel Goleman el intelecto no tiene la mayor relevancia en el triunfo humano, por el contrario considera que las habilidades emocionales en su libro: “La Inteligencia Emocional” hace referencia y concuerda con Gardner en los principios fundamentales intrapersonales que forman parte de la Inteligencia Emocional, son la autoadministración y la conciencia de sí mismo, también conocida como autoconciencia. El autor realiza una distinción entre Inteligencia Emocional y Competencia Emocional; la primera definida como la capacidad de aprender el modelo del autocontrol y sus similares, mientras que la segunda es el grado de conducción de esas habilidades. De tal manera que la Inteligencia Emocional permite desarrollar habilidades como el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad

de automotivación; por otro lado también destaca que existe la autovaloración, la misma que se aprende desde el hogar y desde la escuela, de tal manera que la infancia y la adolescencia son momentos oportunos para desarrollar con mayor énfasis los hábitos emocionales que regirán en la mayor parte de la vida de los seres humanos. (Goleman, 1998)

Este mismo autor indica que la Inteligencia Emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones. Si una empresa tiene las aptitudes que broten del conocimiento de uno mismo, la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que en el futuro se presente (Goleman, 1998). Como lo indica Robert Cooper: "...el aporte que hacen los especialistas en Inteligencia Emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales" (Cooper, 1998). Por lo que se puede fundamentar que la Inteligencia Emocional tiene una influencia en el trabajo diario de un empleado, demostrando un Clima favorable o por el contrario negativo dentro de las relaciones que establece".

Daniel Goleman expone en su capítulo "La organización dotada de Inteligencia Emocional" dentro de su libro la "Inteligencia Emocional de la Empresa" que:

"Se desaprovecha posibilidades de reflexionar sobre lo que torna efectiva a una organización y sobre las maneras de diagnosticar las fallas en el desempeño" estos parámetros son los siguientes:

- Autoconocimiento emocional. Obtener una lectura del clima emocional, según afecte al desempeño.
- Logro. Revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- Adaptabilidad. Flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.
- Autodominio. Desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera, o alarma.
- Optimismo. Flexibilidad frente a los contratiempos.
- Empatía. Comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.

- Conciencia política. Entender las tendencias económicas, políticas y sociales cambiantes.
- Influencia. Capacidad para las estrategias de persuasión.
- Creación de vínculos. Fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí.

Recalca que muy pocas veces para poder medir la rentabilidad de una empresa, se observan los estados emocionales típicos de los empleados, “sondear la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos” (Goleman, 1998).

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. En varias organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan esta atención de esa dinámica emocional, como si no tuvieran importancia.

A su vez Chiavenato cita en su libro “Administración de Talento Humano” el reto de la organización es lograr que la administración de Talento Humano interactúe con Talento Humano, de tal forma que las metas y objetivos trazados por la organización beneficien tanto a la empresa como al colaborador, logrando así entre los dos un equilibrio tanto laboral, emocional y de pertenencia, con lo que además de tener un grupo de trabajo, se logrará formar un verdadero equipo de trabajo.” (Chiavenato, 1993).

Como refuerzo de lo antes mencionado, se señala que Daniel Goleman coincide con la teoría de Garner que brinda una definición de inteligencias personales:

“La Inteligencia Interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motiva, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. La inteligencia Intrapersonal [...] por su parte, constituye una habilidad correlativa- vuelta hacia el interior- que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz.” (Goleman, 1998)

## CAPÍTULO III

### 3. Marco Metodológico

Como se mencionó en el capítulo anterior la cadena GHL dentro de sus políticas a nivel corporativo tiene establecido realizar a finales del segundo semestre de cada año, un diagnóstico de Clima Organizacional, mediante una encuesta estándar (Anexo 1) dentro del sistema de la Compañía, la misma que permite identificar las áreas en las cuales es necesario crear o generar estrategias de cambio con el que se busca llegar a:

“Un clima de trabajo idóneo, ayudando a la satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los colaboradores, volviéndolo un ser más motivado, productivo, satisfecho y realizado.” (GHL Hoteles, 2013)

#### 3.1 Encuesta de Clima Laboral

La encuesta es aplicada por personas designadas de la Cadena GHL, las mismas que viajan a los diferentes países incluyendo Ecuador desde casa matriz ubicada en Colombia, quienes son responsables de dar todas las indicaciones al momento de aplicar la encuesta y asistir en cualquier solicitud por parte del encuestado (colaborador). Cabe indicar que la encuesta es aplicada a todos los colaboradores.

Por políticas internas de la cadena de Hoteles GHL no es permitida la participación de ningún miembro del Hotel o persona externa al momento de aplicar la encuesta de Clima Laboral, tomando en cuenta que las autoras de la presente disertación no son parte de esta organización, no se presentarán detalles de la aplicación de la encuesta realizada.

Los factores evaluados dentro de la encuesta son:

#### ➤ “Liderazgo

Entendido como las condiciones y características personales y profesionales de los colaboradores que tienen a su cargo personal, condiciones que son indispensables

para facilitar a través de estos líderes la divulgación de los objetivos de la organización.

➤ **Retroalimentación**

Entendido como la herramienta para señalar el desarrollo personal de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del talento humano.

➤ **Entrenamiento**

Entendido como los procesos de Formación Interna y Externa encaminados al fortalecimiento de la aptitud y actitud de los trabajadores.

➤ **Trabajo en Equipo**

Entendido como la capacidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos formales del Hotel con los superiores o compañeros de trabajo.

➤ **Supervisión**

Entendido como la percepción de los trabajadores con respecto a la forma y a la intensidad de la supervisión que reciben por parte de sus jefes y supervisores.

➤ **Motivación**

Entendido como motivación a la tensión persistente que lleva al individuo a la satisfacción de una o varias necesidades (Fisiológicas, Seguridad, Pertenencia social y grupal, Estima y Autorrealización).

➤ **Seguridad**

Entendido como la percepción de los trabajadores respecto a las actividades y programas desarrollados del Hotel con el fin de Proteger la Salud Física y Psicológica del trabajador en su entorno de trabajo.



➤ **Clientes**

Entendido como la percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de las expectativas de nuestro huésped y a la labor que realiza el Hotel para alcanzar estándares de excelencia y servicio.

➤ **Cultura**

Entendido como la cantidad de información que tienen los colaboradores con respecto a los objetivos, filosofía y políticas de la Compañía. De igual forma evalúa el nivel de compromiso de los colaboradores para ser partícipes y comprometerse en el alcance de dichos objetivos comunes a la organización.

➤ **Gerencia**

Entendido como la percepción de los trabajadores respecto a la Gestión Gerencial de quien lidera la operación del Hotel en términos de Aptitud, Compromiso Interno y Acercamiento con su equipo de trabajo.”

(GHL Hoteles, 2013)

Una vez tabuladas las encuestas, los resultados son publicados inmediatamente en la intranet del Hotel, a los que tiene acceso el área de Talento Humano, Gerencia de Contraloría y Gerencia General, quienes son los únicos encargados de reunir a los colaboradores de cada uno de los departamentos con el fin de dar la retroalimentación y realizar una revisión de las puntuaciones obtenidas de cada área.

### **3.1.1 Resultados de Encuesta de Clima Laboral**

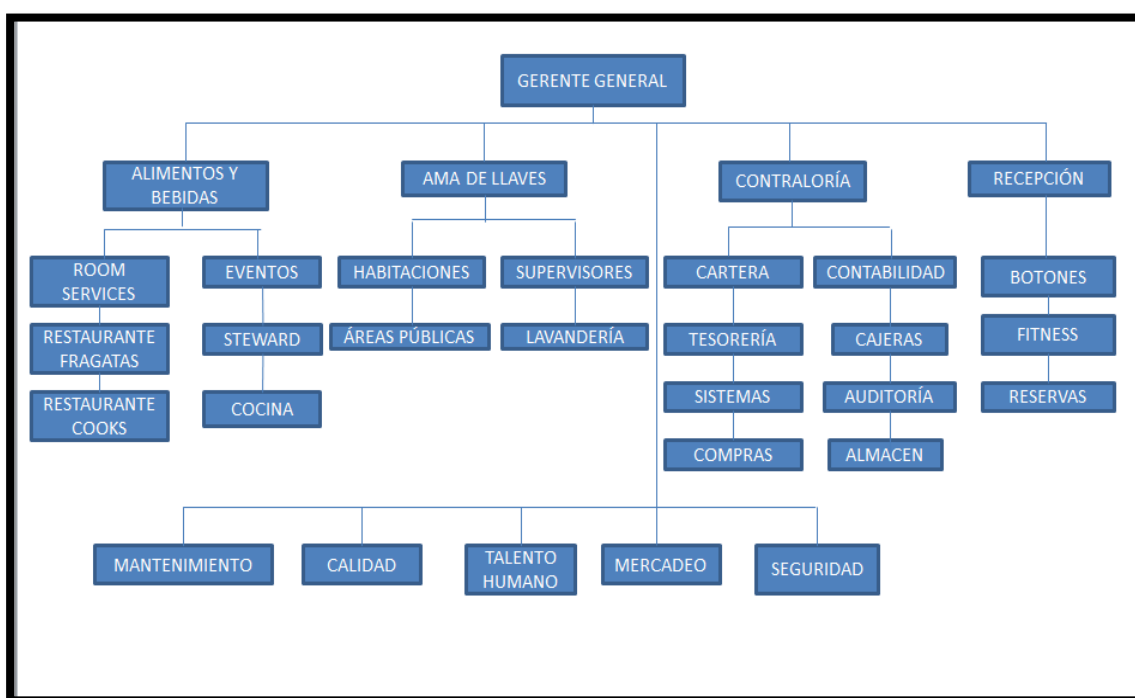
A continuación se podrán observar los resultados de la encuesta de Clima Laboral de todas las áreas, organizados desde el puntaje más bajo hacia el más, alto obtenidos en el año 2013.

Las áreas que tengan un total inferior a 4.50 sobre 5 puntos serán nombradas como áreas críticas, teniendo en cuenta que si bien tienen un puntaje aceptable son las de menor puntaje en comparación con las demás.

Dentro de cada área se realizó adicionalmente un análisis de las variables evaluadas en la encuesta, destacando los resultados de menor puntuación tomando en cuenta que no es un puntaje negativo pero que serán las variables de guía para desarrollar el programa.

## Estructura Organizacional

Se presenta nuevamente el cuadro de estructura organizacional del Hotel Sheraton Quito detallando cada una de las áreas, para tener más claridad sobre los resultados de cada una de ellas que son presentados a continuación.



**Ilustración 3:** (Ruiz & Núñez, Organigrama Detallado)

A continuación se presentan los gráficos que muestran las calificaciones totales obtenidas en la encuesta de clima laboral.

Dentro del primer gráfico se muestra la calificación general de cada una de las áreas en orden descendente. Y en el segundo gráfico se observa las calificaciones generales de cada una de las variables ordenadas desde la puntuación más baja a la más alta. (Anexo 6)

ENCUESTA CLIMA LABORAL	
Áreas	Calificación total de variables /5
Restaurante Cook's	4,26
Mantenimiento	4,27
Eventos	4,37
Recepción	4,42
Áreas Públicas	4,42
RoomService	4,47
Steward	4,49
Lavandería	4,52
Mercadeo	4,57
Contraloría	4,59
Restaurante Fragatas	4,61
Cocina	4,64
Gerencia	4,65
Talento Humano	4,65
Habitaciones	4,68
Recreación – Spa	4,72
Seguridad	4,76
Botones	4,82

**Tabla 1:** (Núñez & Ruiz, Estructura Organizacional, 2013)

ENCUESTA CLIMA LABORAL	
Variables /5	Total Variable
Trabajo en Equipo	4,25
Entrenamiento	4,43
Seguridad	4,47
Motivación	4,45
Supervisión	4,5
Liderazgo	4,52
Retroalimentación	4,58
Clientes	4,67
Cultura	4,75
Gerencia	4,81

**Tabla 2:** (GHL Hoteles, 2013)

A continuación se presenta la información más relevante de los Grupos Focales, Entrevistas a los Jefes de Área y las Observaciones de Pasillo, que son las herramientas adicionales que se utilizaron para el diagnóstico y el diseño de la propuesta del presente proyecto.

### **3.2 Grupos Focales.-**

Los grupos focales fueron conformados por los colaboradores organizados de acuerdo a cada área del Hotel a la que pertenecen. A cada grupo se le estableció una fecha y hora para llevar a cabo una reunión que fue dirigida por la Gerencia de Talento Humano y Gerencia General, en la cual se analizaron cada una de las variables diagnosticadas en la Encuesta de Clima Laboral haciendo énfasis en aquellas en las que el grupo obtuvo menor puntuación.

Durante esta revisión de resultados los colaboradores tuvieron la oportunidad de comentar por qué consideran que se obtuvo este puntaje, expusieron inquietudes, problemas e insatisfacciones que suponen están causando malestar en el trabajo, así como también plantearon posibles soluciones, las mismas que se tomaron en cuenta para realizar este programa de mejora de Clima Laboral. (Anexo 7).

#### **3.2.1 Resumen de Grupos Focales**

Los resultados que constan a continuación se refieren directamente a la información que los colaboradores proporcionaron en cada grupo focal, ésta está organizada en primera instancia por solicitudes y recomendaciones y en segunda instancia por la información general, la cual se la ha denominado “otros”.

##### **➤ Recepción – Botones.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Solicitan cambio de roles: habitaciones, lavandería, botones.
- Solicitan se realice un entrenamiento a personal del link en check in y check out.
- Solicitan realizar otros eventos de animación en los eventos sociales del hotel y de mi parte solicito su compromiso ya que no asisten a la mayoría de eventos realizados por RRHH.

- Solicitan revisar estándar de zapatos administrativos mujeres y se les recuerda la estandarización de presentación y que RRHH se encuentra realizando regularmente inspecciones y que debe tenerse el cumplimiento
- Ver la posibilidad de que el hotel de dotación de medias para varices, se les comenta que eso depende de cada asociada.
- Se debería coordinar horario de almuerzo de link y club, bajan a la misma hora.

Otros:

- El sonido del parlante de fuera del lobby tiene el volumen muy alto
- Perciben falta de colaboración del personal de Calidad, incluso el teléfono del link suena y a pesar de que se encuentren cerca no responden el teléfono. ( incluso las jefaturas)
- Eventos no avisa a Fitness cuando tienen Planes de Boda y ha generado problemas y malestar en huéspedes por que se cruzan las citas.
- Cuando no hay supervisores de habitaciones no se toman decisiones.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de las variables de entrenamiento y de trabajo en equipo con otras áreas del hotel.

#### ➤ **Lavandería.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Falta comunicación con habitaciones, a veces es la forma de comunicarse lo que generan los roses.
- Falta coordinación en la venta de eventos los montajes utilizan la misma mantelería al mismo tiempo y a veces no alcanza
- Cambio de roles: habitaciones, eventos, recepción
- Ver la posibilidad de la reubicación del cajetín de seguridad, ya que quita mucho espacio.

Otros:

- No existe suficiente cantidad de servilletas blancas para eventos.
- Los equipos de lavandería tienen problemas de funcionamiento permanentes, sufren daños constantes.
- Desde el año 2013 lavandería está incluido en las entregas de turno.

Con esta información se corrobora que existe una falta de comunicación con el resto de áreas del Hotel, por lo tanto no existe trabajo en equipo adecuado, también tener en cuenta la seguridad de cada uno de los trabajadores dentro del área.

➤ **Habitaciones.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Es importante realizar el cambio de roles: habitaciones, recepción, lavandería, eventos. Se presentan problemas con capitanes de eventos y personal del Cook's por falta de colaboración con los compañeros de áreas públicas.

Otros:

- Hablar con cocina ya que el fin de semana no preparan el desayuno.
- Realizar la compra de las chaquetas para el turno de velada de áreas públicas

Por lo tanto con esta información se corrobora que no hay un buen trabajo en equipo con el resto de áreas, lo que no permite una correcta organización y colaboración para el cumplimiento de funciones.

➤ **Cocina.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Solicitan revisar la extracción en la cocina caliente, se debe insistir hasta que los problemas se solucionen.
- Solicitan realizar intercambios en los hoteles de la compañía.
- Plantean la colaboración del hotel para jugar volley, se les indica que las actividades no necesariamente debe realizar el hotel, de todos modos se les ayudará en la coordinación de los partidos.
- Realizar este año el entrenamiento certificado.
- Se debe reforzar capacitación con cocina, sobre la importancia de los reportes de accidentes e incidentes, como prevenir los riesgos.

Otros:

- Sr. Thorin propone que en la TV del comedor de asociados se pasen a las horas de los servicios canales inherentes con la industria, debe realizarse una programación para cada día y es mandatorio regirse a esto.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de entrenamiento como procesos de formación interna y externa para el fortalecimiento de la seguridad física de los trabajadores.

➤ **Reunión Fragatas y Room Service.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Solicitan revisión de área de posillería en fragatas, no tiene ventilación, este es un tema muy recurrente y que hasta el momento no se ha encontrado solución por parte de mantenimiento a pesar de haberlo topado en Comité de Seguridad
- Se recomienda por parte de los mismos asociados del área que se debe poner actitudes personales por las profesionales para mejorar el ambiente de trabajo.
- Colocar más información acerca de comentarios de huéspedes en las carteleras

Otros:

- Falta comunicación con la recepción por los desayunos incluidos. El momento del check in no se transmite la información correcta.
- El área de Room Service es muy incómoda y pequeña por lo que es insegura.
- Revisión y pruebas de los zapatos antideslizantes, los que se usan actualmente no son antideslizantes.
- El montacargas se detiene en medio piso, se mueve mucho o se cierra puerta repentinamente constituyéndose en un riesgo potencial para los asociados.
- Se encuentra regularmente cucarachas en los restaurantes, cocina y club lounge, igualmente hormigas.

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores del todo el hotel.

➤ **Restaurante Cook's.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Solicitar compra de mopa, pala y escoba para realizar la limpieza personalmente y no llamar al 12 por pequeños incidentes.
- Solicitan charla de salud con material informativo.

- Solicitan tener más información por parte de calidad de los comentarios memorables.
- Se debe colocar la señalización de piso mojada cuando se trapea en los dos lugares en los que se encuentra, ya que los pasillos son muy angostos.

Otros:

- La pastelería se demora en sacar los postres
- Comunicación deficiente con la jefatura.
- Los zapatos no son antideslizantes, no dan seguridad.

Por lo tanto con esta información se corrobora que el área presenta problemas dentro de las variables de liderazgo, retroalimentación, comunicación, esto con el jefe de área, también no presenta un adecuado trabajo en equipo con el resto de áreas del hotel, el área presenta problemas en la variable de seguridad física dentro del Restaurante.

#### ➤ **Steward.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Armar programa de cambio de roles: cocina, eventos, servicio
- Ver la posibilidad de dar a todo el personal de Steward lockers para guardar su EEP.
- Proporcionar EPP para trabajos de pulido de ollas con esmeril, solicitar a médico ocupacional chequeo de puesto de trabajo al realizar esta actividad

Otros:

- Las áreas utilizan el comedor para las reuniones departamentales y luego de las mismas no tienen el cuidado de dejar el área arreglada, siempre esperan que Steward haga el trabajo.
- El área de Steward de Fragatas no cuenta con ventilación.
- Falta compromiso con los compañeros de Cook's, no ordene los platos y ollas el momento de desbaratar los platos.
- Las trampas de grasa no tienen desfogue para el agua, por lo que deben hacerlo manualmente, ver la posibilidad de instalar un escape.



Con esta información se corrobora que el área presenta problemas en la variable de trabajo en equipo, pues no se demuestra colaboración de parte de las otras áreas del hotel.

➤ **Eventos.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Dar una capacitación a cocina para que comprendan la relación con los clientes.
- Se debe recalcar en el counter acerca de la información de horarios de entrega de materiales y licores, información clara acerca de regulación legal de bebidas alcohólicas, y además esta información se debe informar a Botones.
- Se debe tener consideración con el personal de limpieza, solicitar la compra de mopa, trapeador y escobas para que colaboren con la limpieza.

Otros:

- Los señores Steward no hablan con los meseros solamente con Bayron Vallejo.
- Hay problemas ya que Botones comete errores el momento de ingresar la cartelera de eventos a la pantalla
- Los zapatos no son antideslizantes y no les hace sentir seguros.

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores de todo el hotel.

➤ **Seguridad.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Ver si es posible realizar capacitaciones fuera: INCASE, Policía, GOE GIR.
- Revisar y actualizar el entrenamiento certificado de seguridad de GHL.
- Mejorar la comunicación con Eventos por uso de parqueaderos, a veces salen eventos de última hora y seguridad no tiene conocimiento.
- Se solicita se monitoree regularmente el uso correcto de los ascensores de servicio. Cuando se haga la remodelación se debe poner un explicativo con las políticas para el uso del ascensor, comunicar inmediatamente mal uso para proceder a sanciones.

- Se solicita proporcionar respiradores y chalecos reflectores para cuando se encuentran en los parqueaderos, se realizará el análisis del puesto por parte del médico ocupacional, para definir la necesidad del uso de estos EPP.
- Solicitan volver a realizar señalización de los parqueaderos, para evitar inconvenientes y que los clientes conozcan cuales son los espacios del Hotel.
- Solicitar a mantenimiento un mueble para colocar los celulares.

Otros:

- Muchos inconvenientes por el control de personal, no se presentan novedades de nómina a tiempo.
- Adquirir detector de metales para el chequeo de personal que sale del hotel.
- Los asociados utilizan de manera no correcta los computadores del link de asociados, por este motivo se solicitará a sistemas nos ayude con un bloqueo y que para el ingreso utilicen un acceso que nos ayude a llevar el control.
- Definir con los jefes de área el procedimiento de uso de celulares, ya que existen áreas en las que el uso de los mismos se dan incluso con huéspedes presentes.
- Realizar un rechequeo de las radios ya que muchas no están funcionando correctamente.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de seguridad con el fin de proteger la salud física de los colaboradores.

#### ➤ **Contraloría.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- En los eventos especiales no llega la información de las áreas hasta el momento que llegan las facturaciones: definir un mailing list con sistemas para poder tener una mejor información en las áreas.
- El encargado de la comunicación interna es Sistemas, se debe implementar nuevamente el chat interno en los computadores administrativos.
- La desorganización que tienen las áreas afectan en la actitud del personal de contraloría.
- Falta entrenamiento a coordinadores de eventos, lo que genera mala información de productos que tienen temporadas y que no están siempre disponible en stock.

- Confirmar con A y B que el Steward de almacén se encuentre realizando la limpieza en base a las solicitudes. Realizar reentrenamiento a Steward ya que dejan los trapeadores a la entrada del fruver, lavan el trapeador en el lavabo del comedor.
- Solicitar a ama de llaves que los días viernes en la tarde se realice la limpieza de los baños de contraloría, y el fin de semana se realice una ronda de supervisión, ya que el fin de semana los baños están sucios.
- Solicitan estandarizar los zapatos administrativos, los actuales se encuentran deteriorados.
- Solicitan compra de nueva mesa de ping pong, y ubicarla en el pasillo del S2
- Solicitan charla de Salud con información actualizada.

Otros:

- No se respetan los horarios de almacén para requisiciones y entregas de mercadería.
- En los centros de producción no se responde con responsables por los faltantes encontrados, pasa regularmente en Cook's la misma situación.
- Hacer un acrílico para evitar el contacto de los productos con el piso en los cuartos fríos.
- Todo lo solicitado a sistemas debe ser por mail.
- Se coordinará talleres para las áreas con temas contables.
- Las facturas de proveedores: eventos y dispensario se pasan a última hora.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de entrenamiento interno en temas de seguridad y externo en temas contables, al igual que refleja un problema en trabajo en equipo con áreas específicas del hotel con quienes se tiene mayor contacto.

#### ➤ **Mantenimiento.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- El personal solicita capacitación técnica, Sr. Thorin indica que el Hotel da la capacitación concerniente a la industria hotelera, y se cubren los temas legales de entrenamiento pero el personal debe capacitarse personalmente si su compromiso es crecer profesionalmente.

- Comentan que en los últimos años las brigadas tienen menos capacitaciones.

Otros:

- Zapatos de protección que se entregaron no son los que se usaron para la prueba, la suela se resbala.
- Hace mucho calor en la oficina, se puso un aire acondicionado y mejoró.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de entrenamiento como procesos de formación interna y externa para el fortalecimiento de la seguridad física de los trabajadores.

#### ➤ **Calidad.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- Se solicita a Carolina enviar nuevamente la información de los turnos que debe cubrir link.
- Ver la posibilidad de instalar una máquina de tarjetas en el Club.
- Solicitan tener capacitación de sistemas para manejo eficiente del link y el club.
- Solicitan se realice mejor entrenamiento a los meseros que prestan servicio en el club.
- Definir perfiles para evaluaciones de retroalimentación.
- Sr. Thorin solicita que todas las quejas sean reportadas a Carolina, se debe llevar un reporte.
- Realizarán entrenamiento en el Front.

Otros

- Estar pendiente de los cambios de las sillas del club, link y calidad.
- En el lobby hace mucho frío, entra viento por las puertas, tienen un calefactor pero se lo llevan cuando necesitan para los huéspedes.
- El lector de tarjetas para acceso al club no funciona correctamente.
- Dotar de una radio para el club.
- Cuando se deban realizar cobros de transfer por cancelaciones de reservas el trámite lo realizará Carolina.
- Se encuentran realizando manual de desempeño del cargo, lo entregarán en próximos días.

- El personal debe estar pendiente de limpieza, reportar cualquier novedad y manejar todos los equipos del club level.

Por lo tanto con esta información se corrobora que tiene problemas con las variables de trabajo en equipo, entrenamiento especializado, mejor servicio tanto del hotel hacia sus colaboradores en relación al material adecuado de trabajo.

#### ➤ **Mercadeo.-**

Solicitudes y Recomendaciones:

- El haber tenido personal nuevo durante el año, generó problemas. Favor realizar hincapié en la capacitación y entrenamiento del personal de recepción.
- Ver la posibilidad de que los cursos de habilidades administrativas se imparta por capacitadores externos con experiencia, los temas son muy interesantes.
- Capacitaciones que les gustaría: Técnicas de negociación, manejo de conflictos.
- Tener capacitación por parte de contraloría de temas contables, de crédito para poder tener más eficiencia en las negociaciones.
- Solicitan revisar los desayunos de las áreas deberían ser iguales.
- Solicitan revisar puestos de trabajo, por su posición se han convertido en counter de eventos. Adicional los puestos son muy incómodos, ver si es posible realizar una modificación del área. Solicitan lavado de alfombras.
- Solicitan revisar los teléfonos y computadores ya que tienen problemas por los años de uso, ver la posibilidad de poner plan de datos en los celulares del hotel para aprovechar la eficiencia en las respuestas y seguimientos a los mails.

Otros

- Crear un mailing list para poder contar con información actualizada de indicadores de calidad.
- Siempre se presentan problemas por el aire acondicionado de Los Libertadores, falta información de cómo manejar o poner un control más amigable.
- Para refuerzo de la cultura organizacional y realizar un acordeón en el que esté la visión del hotel, adicional otros detalles importantes.
- En cuanto al trabajo con los taxis, informan que falta comunicación de tarifas y servicios que deben dar para mercadeo de todos los taxistas, no tienen conocimiento.

Con esta información se corrobora que se debe hacer hincapié en la variable de entrenamiento especializado de varios temas específicos a las funciones de los colaboradores del área.

➤ **Talento Humano.-**

- No se realizó grupo focal

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de cultura que evalúa el nivel de compromiso de los colaboradores en la participación y el compromiso para alcanzar los objetivos comunes a la organización.

(Paredes & Thorin, 2014)

### **3.3 Entrevistas a Jefes de Área**

Desde este punto en adelante inicia la participación de las autoras del presente proyecto en las entrevistas (Anexo 2) que se aplicaron a los jefes de cada área, quienes exponen las fortalezas que sobresalen de su grupo de trabajo y las debilidades que considera desmejoran la relación del mismo.

#### **3.3.1 Resumen de Entrevistas Jefes de Área**

➤ **Botones.-**

"Al momento de usted no encontrarse, ¿Queda una persona a cargo? No, ellos ya son muy responsables y saben lo que tienen que hacer. Afortunadamente muchas veces esa es la seguridad que le da el mismo compañero a uno. Existen ciertos momentos que uno debe estar detrás pero generalmente no. ¿Qué cree usted que es lo que les permitió obtener el puntaje más alto en clima laboral? Creo que es el proceso que ha venido desarrollándose en confianza, lealtad, y eso es lo yo creo que tenemos nosotros y aparte de la lealtad que somos muy responsables. El grupo de botones en un hotel debe ser gente de mucha confianza porque nosotros ingresamos a las habitaciones, manipulamos equipaje de huéspedes. Hasta esa confianza tienen los mismos huéspedes y esa confianza se la transmitimos y hay que crear en todo el grupo. Es tanto así que los botones tenemos

un ingreso extra que son las propinas, hacemos una caja común y se la reparte al final de cada turno. ¿Cómo siente usted que se encuentra la relación entre usted y su grupo de trabajo? Siento que la confianza se encuentra bien pero tampoco puedo decir que en un 100%, puede ser un 90% en cuanto a la confianza que yo les tengo y por otra parte la confianza que ellos me tienen a mí me imagino que es lo mismo porque siento que es algo muy recíproco. Trabajamos en equipo este equipo requiere que sea totalmente en equipo, y es un trabajo que también tiene que hacerse muy sincronizado."

Con esta información se corrobora que es una de las áreas mejor organizadas y correcto manejo de la mayoría de variables evaluadas.

➤ **Recepción – Recreación/Spa.-**

"El principal problema que afecta aquí es el trabajo en equipo. La motivación creo yo que es el tema en que todos caemos en el error de ver todo lo malo y no ver lo bueno, eso es lo que más desmotiva cuando un jefe llama la atención al empleado. Uno percibe en el día a día y convive con las otras áreas. El tema del entrenamiento es un problema que pasa también, porque no hay mucho tiempo para salir y explicarle, pero hacemos un entrenamiento aparte, y hacemos que vean lo que se está haciendo, es algo tan variable que uno no tiene un manual para enseñar. En cuanto a la relación no hay mala relación entre otras áreas, pero si hay circunstancias, fricciones; con calidad, lavandería, mercadeo, alimentos y bebidas, ama de llaves, es una relación directa entre todos. Para mejorar se propuso reuniones mensuales con los jefes de cada área y ver los puntos por mejorar y cosas positivas, y ha mejorado mucho. En cuanto a las reuniones de área se hacen pausas activas, el problema es que no concuerdan mucho en horarios, mientras uno se va el otro está entrando, a veces hacemos salidas al cine. Pero no pueden estar todos, y eso a veces causa problemas".

Con esta información se corrobora que la variable que presenta mayor dificultad es el trabajo en equipo con el resto de áreas del Hotel, pues no se refleja una adecuada comunicación con los compañeros de trabajo lo que genera conflicto en temas específicos.

➤ **Habitaciones – Áreas Públicas y Lavandería.-**

“¿Cómo usted ve a su área contando a toda la gente que tiene a su cargo? Yo creo que todos esos ítems que usted me acaba de nombrar lo trabajamos durante todo el año, tratamos de estar pendientes totalmente, aunque hay veces que se me salen de las manos no, y lo que yo veo en el personal que manejo es que de pronto la gente no asimila fácil, por ejemplo que a uno lo ayude hoy y de pronto ella no lo vea bien al otro. En cierto momento que ella piense que nosotros le estamos ayudando más que a ella. Ósea no lo ven en necesidad del compañero sino personal, entonces eso es una de las cosas que más me llama la atención y creo que se le podría trabajar bastantísimo, de ahí todo lo que es comunicación igual siempre hay falencias entre ellos, la comunicación efectiva dicen, creo que ese es un punto donde hay que trabajar bastantísimo, y el trabajo en equipo ese sí que es terrible. Entonces la gente tiende a confundir lo que es trabajo en equipo, piensa que la compinchería, o estar con el otro agarrado de la mano..., ¡eso no es!, o que ya terminé y me voy, armo el relajo, se ponen a la risa, entonces hay un error y después ¿Quién responde? A no es que ella me ayudó y eso no es trabajo en equipo. ¿Cuáles son las fortalezas que usted cree que tiene su área? Pues yo veo que el equipo en sí, el equipo es muy comprometido”

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de supervisión de acuerdo al control que reciben los colaboradores por parte de sus jefes y supervisores.

➤ **Cocina.-**

"¿Cuáles son las fortalezas y cuáles son las debilidades de su Área? Realizar el reporte de ausencias y atrasos. Yo soy enojón y defiendo a mi gente demasiado. El comedor de personal es donde tengo más problemas que a una persona no le gusta que estaba malo. Tratamos de conocer a todos porque primero son personas y luego son cocineros. Yo he peleado bastante porque muchos de ellos eran primero Steward y ahora han crecido. La retroalimentación se las hace en cada reunión del mes. ¿En las variables más bajas encontramos seguridad que opina al respecto? Nosotros tenemos una cocina muy reducida, con espacios demasiados pequeños y no tenemos a donde crecer, al momento que tenemos que trabajar



obviamente se reducen los espacios montamos mesas sobre mesas subimos coches. Puede ser que tengamos 6 coches con 3 mil platos entonces todo se vuelve álgido se vuelve terrible , no hay como moverse bien y tengas lo que tengas nada te sirve , todo se achica, ahora pueden ver que todo está bien ordenado , pero al momento de tener trabajo no hay cámara que aguante nada te alcanza."

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de las variables de seguridad con el fin de proteger la salud física de los colaboradores.

➤ **Fragatas.-**

"¿Cómo ve a su grupo en motivación? Es un tema bastante importante porque razón, creo que el personal en la inducción prácticamente el primer mes de adaptación del trabajo hay que hablarles claro, mucha gente viene con expectativas diferentes a lo mejor si soy mesero solo me dedico a servir por ejemplo pero resulta que aquí no aquí tienes que montar tienes que servir tienes que pulir la vajilla hay que limpiar, cosas a lo mejor que no estaban en su expectativa de trabajo y ahí hay un choque entonces creo que hay que hablarles claro a las personas que entran, también tenemos manual de funciones que se les entrega luego de la semana que se adaptan al trabajo y eso hace que ellos acepten su trabajo. Otra motivación aquí también son las propinas hacen una caja común y se dividen entonces que tengas un extra es algo que no sale de su sueldo. Esto se refuerza en las reuniones mensuales que hacemos. Actualmente los que están más de un año están muy conectados con esto porque se respeta mucho aquí al trabajador. ¿Cómo es la relación con las otras áreas? En general veo que se llevan muy bien pero malas palabras malos gestos malos actos se ha cortado bastante para mi es importante el respeto y es mejor porque así se culturizan hay gente que viene y daña al grupo y es mejor como dije de entrada dejar claro."

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de liderazgo para fomentar cuales son los objetivos del Hotel Sheraton Quito.

➤ **Restaurante Cook's.-**

“La gente está comprometida, manejando los estándares del Hotel, como toda persona tienen problemas como enfermedades, problemas personales que reflejan en el trabajo. Los puntos débiles del área podrían ser el asunto de los chismes entre compañeros, trata de separar pero siempre son así, el tema de que no asisten a las reuniones de área, porque prefieren estar en su casa y no compartir. En el tema de la motivación sí deberíamos trabajar un poquito, porque en reuniones del área o del hotel no todos pueden participar, y no se ha estado haciendo eso hace algún tiempo, hay gente que solo viene a cumplir un turno y espera su sueldo y no aporta en nada más. Mientras que en capacitación y seguridad está todo bien porque tienen todas las herramientas de seguridad y periódicamente se dan capacitaciones certificadas”.

Con esta información se corrobora que el área tiene dificultades en la variable de motivación, trabajo en equipo, liderazgo.

➤ **Steward.-**

“El área de Steward está conformada por 12 personas quienes están divididos en 5 diferentes turnos. Son empleados que tienen a cargo la limpieza del área de cocina y eventos, limpieza de pisos, paredes y lavado de vajilla. Es un equipo que tiene mucha rotación de personal por lo que se debe estar pendiente todo el tiempo de los colaboradores, supervisando, entrenando en sus funciones diarias. Es un área a la que se le ha brindado bastantes oportunidades de crecimiento y también por ese motivo es que existe mucha rotación. Como fortaleza es que siempre se ha conseguido un equipo comprometido en su trabajo. Se realizan de manera mensual reuniones del grupo en donde se hacen diferentes actividades extracurriculares. En ocasiones hay desmotivación por parte del equipo pues Steward hace un trabajo que la gente no ve detrás de cámaras, nada más ya ve el producto terminado, a pesar de todos los altibajos es un área que da oportunidades de crecimiento en mediano plazo y eso es el propósito de la mayoría de los empleados. Como jefe de área se trata de estar todo el tiempo supervisando que el trabajo esté bien hecho, así como también es responsable de los inventarios de vajilla cada mes o reporte de material mensual”.

Con esta información se corrobora que el área presenta problemas en las variables de trabajo en equipo, pues no se demuestra colaboración de parte de los compañeros de las otras áreas del hotel.

➤ **Room Service.-**

*Jefe ausente por problemas de salud.*

➤ **Eventos.-**

"De acuerdo al clima laboral en general ¿Que nos comenta de su área? Los jefes de área tenemos una reunión con el área siempre se hace una gestión para hacer un cambio del modus operandi, en eventos se tiene gente que ha trabajado toda su vida en eventos, normalmente es gente que se queda, no hay interés de crecer y se vuelven indispensables. ¿Cómo es el trabajo en equipo? Nuestro principal objetivo es la satisfacción del cliente. Ahora el trabajo en equipo frente al cliente son fenomenales, espectaculares, el problema es atrás, cuando no me toca a mí te toca a ti a parte tenemos 4 capitanes 4 estilos de personas, con uno tiene más química con el uno menos confianza con el otro más conflictos con el otro es más preferencia de hecho se ha cortado y lo que se hizo son los horarios rotativos. Cuando no se tiene supervisión directa es cuando se tiene retrasos, se los encuentra descansando, el otro no termina y es como que vamos chicos a darle una mano a él y es un como así si nosotros ya hicimos y el todavía no tiene y hay que apoyarlo, ahí es cuando viene el conflicto. Y ¿en la interacción de áreas? Con las otras áreas se tiene una buena comunicación con las otras áreas, a veces hay que trabajar en la manera de comunicar los cambios que se dan y decírselos a las otras áreas."

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de supervisión de acuerdo al control que reciben los colaboradores por parte de sus jefes y supervisores.

➤ **Seguridad.-**

"¿Cuál es la función principal de seguridad? Somos un grupo que se encarga como lo dice su nombre de la seguridad física de todo el personal que se encuentra internamente en el Hotel, además tenemos la función de vigilar el perímetro del Hotel.

Es un trabajo que tiene mucho riesgo y se necesita de mucho trabajo en equipo, Nosotros siempre estamos en constante comunicación entre nosotros por los radios. Porque no siempre estamos en un mismo lugar, Hay uno que se encuentra en la garita para todo lo que sea ingreso del personal interno otro está en el parqueadero manejando la organización del auto otro está en la entrada principal y de vez en cuando también hay que realizar un chequeo por las habitaciones simplemente para revisar que todo esté bien. ¿Cómo se maneja su grupo con las otras áreas? Mantenemos una buena relación es importante porque las áreas deben apoyarnos en el trabajo, en la inducción se les explica a cada persona que cualquier cosa distinta o rara que observen debe ser reportado. Pero en general la relación que se mantiene es buena, el respeto es primordial en el trato hacia otros. ¿Que motiva a su grupo? algo importante en mi punto de vista es lo económico y aquí en el hotel las horas extras son reconocidas otra parte es el entrenamiento nosotros no tenemos los implementos de trabajos necesarios y no utilizamos armas”.

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de las variables de seguridad con el fin de proteger la salud física de los colaboradores.

➤ **Contraloría.-**

“Siento que el trabajo en equipo no es bajo aquí en el área, sino con el resto de áreas, es un problema general, nosotros como controlamos, creen que es una traba para el resto de la gente, aunque les hemos dicho muchísimas veces que es una ayuda, una herramienta, para que hagan mejor su trabajo y optimizar los recursos. ¿Qué tan motivado pude ver a su equipo en el día a día? ¿Qué les motiva más? Todo, esta compañía pues si se preocupa mucho por el empleado, porque llevamos la consigna de un empleado feliz da buen servicio. En orientación y entrenamiento que me puede comentar sobre eso, es uno de los puntos más bajos también. Lo que pasa es que orientación y entrenamiento a veces como le digo la gente no lleva mucho tiempo y es difícil a veces encontrarles un curso específico donde pueden ir todos, hemos tratado desde el año pasado les dimos el primer nivel de Excel, pero también hay puestos como tesorería que sienten que no son muy capacitados, pero es ese punto, porque aquí si se les da mucha capacitación”.

Con esta información se corrobora que el área presenta dificultades en cuanto al trabajo en equipo con las áreas operativas del Hotel, al igual que la falta de entrenamiento hacia los colaboradores en temas específicos a sus funciones.

➤ **Mantenimiento.-**

"¿Cómo ve a su grupo de trabajo? Somos personas colaboradoras, me interesa la actitud siempre se aprende cada día. En actitud todos somos positivos. Si un día nos tenemos que dar más tiempo nos quedamos sin males o venir un día o ayudar a un compañero nunca hay un desacuerdo, nos tratamos como familia mismo. La actitud es lo que más prevalece. ¿Existe una buena relación con su área en cuanto a confianza? Yo creo que si yo les he dado apertura para conversar de problemas que tiene de la familia, de los hijos, si han tenido accidentes, bueno conversamos de todo no es que soy cerrado. ¿Dentro de su área cuales cree usted que son las debilidades? La debilidad que más he notado y que he visto en las calificaciones es un poco aquí el ambiente de trabajo. Como usted verá todas las áreas son nítidas y aquí a veces se quejan de las áreas de trabajo que los únicos que se pueden cambiar el área somos nosotros mismos tratando de mejorar el ambiente físico y siempre lo que se quejan es por lo general mientras aun no entran al hotel es el tema salarial luego que entran se comparan con el resto del grupo A veces he tratado de hacerles ver pero a veces el trabajo de ellos también es duro corren peligro pero esos son los puntos que se puede decir que estamos un poco mal."

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de seguridad respecto a las actividades y programas que se desarrollan con el fin de proteger la salud física y psicológica del colaborador mientras desarrolla sus funciones.

➤ **Mercadeo.-**

"El área de Mercadeo es un área conformada por 6 personas, la Gerencia y ejecutivas de venta y una asistencia. Esta área se encarga de la venta de habitaciones en el canal directamente, es decir donde el cliente. En cuanto al Trabajo en Equipo como se menciona es una variable baja en cuanto a todas las áreas del

hotel, porque dentro del equipo de trabajo en Mercadeo no se refleja una falta de esa variable. Digo que es con el resto de áreas la falta de Trabajo en Equipo porque no existe una comunicación adecuada, y considero que todos los jefes estamos de acuerdo con eso, no se ha conseguido una alineación de objetivos entre áreas adecuada. En cuanto a la falta de capacitación los colaboradores del área consideran que son capacitaciones que no aportan a lo que se necesita para el trabajo, es por eso que exigen que las capacitaciones sean más detalladas y específicas en cuanto a las responsabilidades de cada área. La variable retroalimentación está alta pues tratamos siempre de tener reuniones, si es posible diarias, en donde se conoce el trabajo de cada ejecutiva y se conversa en cuanto a las fortalezas y puntos de mejora, las mismas que también ha generado más confianza y se vuelve un trabajo más retados para cada uno. Mientras que en la parte de seguridad se ha considerado como una variable baja por la ubicación física del área. Está en una parte donde se dan muchas interrupciones tanto de clientes como personal que pasa a cada momento por ahí”.

Con esta información se corrobora que el área presenta dificultades en cuanto al trabajo en equipo con las áreas operativas del Hotel, al igual que la falta de entrenamiento hacia los colaboradores en temas específicos a sus funciones.

➤ **Talento Humano.-**

“¿Cómo ve a su grupo de trabajo? Somos un grupo pequeño que se ha ido consolidando con el tiempo, al principio existían choques por definir los cargo y rangos pero creo que con el tiempo y la mejor comunicación esto ha ido mejorando. ¿Cuál cree usted son las fortalezas de su grupo? Lo primero es el trabajo en equipo, siempre existe colaboración por parte de las chicas sobre todo en los programas que se llevan a cabo aquí en el Hotel por las festividades. ¿Dentro de las debilidades? Bueno de acuerdo a la encuesta de clima teníamos como variable baja el trabajo en equipo pero era más por el espacio físico que no nos permitía tener una buena comunicación ahora pueden ver que el espacio está mejor repartido como para poder comunicarnos directamente entre todas. ¿Otra variable baja es el cliente que opina de eso? Nosotros como Talento Humano no tenemos mucha exposición hacia el cliente es por esto que las calificaciones son bajas. ¿De acuerdo a la comunicación

con otras áreas como lo percibe? La comunicación con todas las áreas es buena tal vez se debería reforzar y mejorar la comunicación pero entre las jefaturas de cada área”.

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores de todo el hotel.

### **3.4 Observaciones de Pasillo.-**

Con las observaciones de pasillo se buscó obtener información completa y detallada del comportamiento de todos los colaboradores en circunstancias cotidianas al momento de realizar sus actividades laborales.

Dentro del Hotel, las observaciones se llevaron a cabo en los espacios físicos de cada área durante los horarios de más exigencia de trabajo, estos horarios varían de acuerdo a las funciones de cada área y se la realizaron durante 7 horas en distintos días de la semana.

Las observaciones fueron registradas mediante un formato de observación (Anexo 3), en el cual se describen los siguientes puntos:

➤ **Datos de identificación del área:**

Contiene información en cuanto al nombre específico del área, número de personal presente, turno de trabajo, horario de visita, ciudad en la que se realiza la observación y fecha de observación.

➤ **Características del entorno Hotelero:**

Contiene información detallada de la ubicación geográfica, ambiente al igual que vías de acceso y de comunicación.

➤ **Características del área:**

Contiene información sobre la infraestructura, delimitación del espacio, instalaciones y adecuaciones, además de materiales tipo equipamiento que sean específicas para cada área.

➤ **Interior del área:**

Contiene información sobre el personal que se encuentra y en qué momentos de acuerdo al cargo y función que cumplen, así como también los horarios en los que se desarrollan sus actividades. Periodicidad y manera que se realizan las reuniones.

➤ **Empleados:**

Contiene información sobre el número de empleados que se encuentran laborando en ese momento.

➤ **Variables:**

Contiene información sobre las variables de observación de puntaje alto y bajo obtenidas de la encuesta de clima laboral.

### **3.4.1 Resumen Resultados Observaciones de Pasillo**

➤ **Botones.-**

“Botones es el área que tiene el mejor puntaje dentro de la encuesta de clima porque se considera que el procedimiento que mantienen en el día a día es la base de los buenos resultados. Cada uno de los integrantes del área demuestra confianza, y sobre todo una buena disposición de ayudar al momento de ofrecer su servicio a los clientes. El área de botones tiene mucha relación con el área de seguridad principalmente, con quienes muestran buena relación y amistad. Además se relacionan con el área de recepción y con el área de calidad con quienes muestran un poco más de formalidad al momento de interactuar con ellos. El ambiente que se genera es de confianza pero sin dejar a un lado el respeto y el cumplimiento de las funciones que deben desarrollar. Como área requiere de mucho trabajo en equipo y de coordinación entre ellos para poder satisfacer los requerimientos de varios huéspedes que se pueden presentar en un mismo tiempo. Conocen que es lo que se debe hacer y existe apoyo entre ellos al momento de tener una carga de trabajo más



fuerte. No existe una necesidad constante de repartir funciones o de dar órdenes por parte del jefe del área, cada uno conoce y sabe bastante bien lo que tiene pendiente.”

Con esta información se corrobora que el área de botones maneja muy bien las variables diagnosticadas, por lo que no tiene inconvenientes en su trabajo diario.

➤ **Recepción.-**

“El área de Recepción es un área que tiene sus picos en cuanto al trabajo diario, pues se observa más concurrencia al momento de hacer Check In y Check Out en donde se ve un trabajo bastante organizado y con una supervisión constante, pues el jefe de área siempre está alado de sus colaboradores para cada situación que necesiten su apoyo, así como también se puede observar que realiza el trabajo en el front desk. Mientras que detrás están los teléfonos que también son muy importantes pues se realizan las reservas, requerimientos de clientes, contacto con áreas internas del Hotel para cualquier circunstancia. A momentos cuando existe mucha gente en recepción los empleados del área requieren ayuda de otras áreas pero suelen existir malos entendidos, por lo que es notable la molestia de los colaboradores. Se puede observar que es un área muy concentrada en su trabajo porque no saben a qué momento va a pasar algún requerimiento urgente.

Mientras que Recreación y Spa está ubicado en el último piso de la torre del Hotel, en donde existen dos colaboradores que se turnan y siempre están solos con relación directa del cliente. Se puede observar que los colaboradores del área tienen buena relación con los compañeros de otras áreas al momento de encontrarse en los pasillos y saludar y hasta quedarse momentos conversando de temas en general”.

Por lo tanto con esta información se puede revalidar que esta área presenta problemas dentro de las variables de entrenamiento y de trabajo en equipo con otras áreas del hotel.

➤ **Habitaciones - Áreas Públicas y Lavandería.-**

“En Habitaciones las camareras normalmente trabajan solas, se reúnen al inicio de sus actividades con los supervisores y arrancan su trabajo en las habitaciones del Hotel, es un trabajo que tiene tiempo para cada actividad. La relación entre

compañeros se ve que es buena, pues el poco tiempo que tienen interrelación entre ellos tienen conversaciones pasivas, bromas, buena relación y estas son en los pasillos de los pisos del Hotel. En cuanto a Áreas Públicas es un área dividida en turnos y localidades pues hay personal de limpieza para las instalaciones del cliente interno y para áreas públicas para el cliente externo. Están relacionados con todas las áreas del Hotel, mantienen buena relación en cuanto a compañerismo. Se puede observar que hay personas más extrovertidas que otras. Lavandería es un área que se encuentra en uno de los subsuelos del Hotel, en su mayoría trabajan en turnos de dos, y con un supervisor el cual en pocas ocasiones se le ve en el lugar de trabajo brindando retroalimentación o feedback del trabajo de los colaboradores del área, a pesar que ellos demuestran un conocimiento muy claro de sus funciones. No se ve mucha relación con otros colaboradores y áreas, más bien siempre están entre ellos al momento de almorzar o en alguna actividad extracurricular”.

Por lo tanto con esta información se corrobora que no hay un buen trabajo en equipo con el resto de áreas, lo que no permite una correcta organización y colaboración para el cumplimiento de funciones.

➤ **Cocina.-**

“Cocina está conformado por un grupo bastante dinámico y grande. Dentro del espacio físico están divididos por especialidades, aunque este mismo no cuenta con el suficiente espacio de acuerdo a la cantidad de personas, sin embargo esto les puede ayudar en la comunicación al momento de realizar un trabajo en equipo ya que se encuentra el uno cerca del otro. Entre ellos mantienen una buena comunicación y manejan un lenguaje de compañerismo y constantemente existe supervisión por parte del jefe o de la persona que esté a cargo para ayudar o para dar algún tipo de recomendación. Así mismo los colaboradores de esta área asisten frecuentemente a la oficina del Chef Ejecutivo para solventar problemas o dudas. El trabajo bajo presión es constante sobre todo al momento de tener varios eventos un mismo día. Su trabajo demanda un trabajo directo con el área de Eventos, Cook’s, Fragatas y Room Service dado que a todos ellos proveen el servicio de alimentos para el Hotel.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de las variables de seguridad con el fin de proteger la salud física de los colaboradores.

➤ **Restaurante Fragatas.-**

“Restaurante Fragatas está compuesto en su mayoría por meseros, es un restaurante que ofrece servicio durante la mañana y tarde. Este grupo conformado gran parte por hombres muestra cordialidad y seriedad al momento de presentar su servicio al cliente. Al poder observar su comportamiento en la parte interna del Hotel, es un grupo que tiene más confianza realizando sus actividades y al momento de cumplir con sus funciones tienen más interacción y sociabilidad entre ellos cuando se encuentran juntos sin interacción directa con el cliente. Cada uno tiene muy claro cuáles son sus funciones a seguir y trabajan de manera independiente y dando prioridad a los requerimientos que presenten los clientes, por lo que su trabajo demanda en su mayoría de tiempo se encuentren en constante traslado desde cocina hasta el restaurante. De igual forma, la jefe de fragatas se encuentra en su mayoría de tiempo dentro del restaurante sin embargo su principal prioridad es cumplir con los requerimientos y con la bienvenida y registro de huéspedes durante el ingreso al restaurante, la mayoría de veces al mantener interacción con su grupo de trabajo lo hace para dar algún tipo de orden. Es un área que tiene bastante interacción con el área de cocina con quienes mantienen una buena relación de compañeros.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de liderazgo para fomentar cuales son los objetivos del Hotel Sheraton Quito.

➤ **Restaurante Cook's.-**

“El Restaurante Cook's se encuentra cerca del Lobby del Hotel, al igual que tiene una entrada individual por la calle República del Salvador. El Restaurante es más concurrido a la hora del almuerzo como en la cena, pues se maneja con platos a la carta. Esta área es dirigida por un Capitán y meseros entre hombres y mujeres, la mayoría hombres. Se observa que es un área organizada al momento de atender a los clientes, pues cada mesero tiene designadas las mesas que atiende. Se puede

ver que el Capitán siempre está pendiente de brindar un excelente servicio al cliente. Al momento de la interacción entre el equipo de trabajo no se demuestra mucho, cada persona está preocupada por su trabajo o pasa sola, en momentos conversan entre ellos pero no se ve una relación muy estrecha de compañerismo. Al momento de mucha presión en el trabajo por bastante fluencia de cliente al Capitán del Restaurante se lo ve muy presionado y presiona al equipo para hacer las cosas más rápido, después no se observa ninguna retroalimentación por parte del jefe a los colaboradores. Se observa a los colaboradores que realizan su trabajo de manera monótona.”

Con esta información se corrobora que el área tiene dificultades con las variables de liderazgo, retroalimentación y supervisión por parte del jefe del Restaurante, las variables de motivación, trabajo en equipo también muestran problema en el área de trabajo.

➤ **Steward.-**

“El área de Steward tiene varias localizaciones, que están divididas de acuerdo a las necesidades del Hotel. Se han realizado observaciones en cada una de las áreas donde se encuentra Steward. En cada espacio por lo normal está una persona del área quien tiene relación directa con compañeros de las otras áreas, especialmente con cocina, restaurantes y eventos. Dentro de la variable de retroalimentación se puede observar que el jefe directo está casi siempre pendiente de que se realicen las tareas y en constante feedback con el empleado, más cuando son empleados nuevos existe un entrenamiento completo tanto del jefe como del resto de compañeros del área. Se demuestra bastante colaboración por parte de los meseros pues dentro del área de Steward también tienen funciones específicas como el de pulir la vajilla. Mantienen conversaciones bastante fluidas, hay risas, se molestan entre ellos, apoyan en cualquier cosa que se solicite por ejemplo en tener lista una vajilla extra por algún tema especial. En momentos de mucha presión laboral se nota estrés pero colaboración, a pesar de que supervisión constante no siempre exista, es más cuando hay empleados.

Con esta información se corrobora que el área tiene problemas con las variables liderazgo y supervisión en momentos específicos de trabajo, también muestra dificultad en el trabajo en equipo con el resto de colaboradores de las demás áreas, especialmente las que están alrededor del puesto de trabajo de Steward.

➤ **Eventos.-**

“Eventos es el área más grande en cuanto al número de personal en el hotel, es un grupo multifacético y dinámico. El trabajo en equipo es indispensable sin embargo presentan algunos inconvenientes al momento de ayudar a su compañero de trabajo si ya han culminado con sus tareas. Además también tiene algunos problemas al momento de interactuar con otras áreas sobre todo con el área de cocina y con el área de Steward cuando se presentan pedidos adicionales. Al tener un amplio equipo de trabajo existen capitanes que son los encargados de supervisar y administrar los eventos, ellos están en constante revisión del trabajo, su trabajo también demanda de una constante comunicación con distintas áreas además de tener una buena administración y coordinación de tiempos y diligencia de requerimientos. El área de eventos es un grupo bastante activo con horas de trabajo más fuerte durante los fines de semana y durante la noche, el trabajo está definido de acuerdo a los capitanes quienes reparten las funciones individualmente. De su parte existe apertura para ayuda ante cualquier problema que se presente sin embargo el equipo no transmite mucha confianza.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores de todo el hotel.

➤ **Seguridad.-**

“Esta área ocupa distintos espacios físicos dentro del hotel, por lo que normalmente se encuentran en una comunicación constante a través de radios, esta área tiene una constante interacción con todas las áreas de hotel en especial con el área de botones por el ingreso de personas al hotel, con las amas de llave por la seguridad de las habitaciones y con los capitanes para controlar al momento de tener un evento.

Además su interacción constante con todo el personal al momento del ingreso, por lo que mantienen una relación un poco seria y cortante para poder cumplir con la revisión de mochilas al momento de salida. La relación con el jefe del área es bastante buena y abierta, entre ellos usan mucho un lenguaje de compañerismo. Seguridad es una área que realiza su trabajo pero adicionalmente brinda bastante apoyo y servicio sobre todo al área de botones con el recepción de los huéspedes y de clientes del hotel, por lo que con ellos mantienen una relación bastante fuerte de compañerismo pero requieren de bastante apoyo por parte de las demás áreas del hotel.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores de todo el hotel.

➤ **Contraloría.-**

“Contraloría es un área que tiene varias subáreas, todas están ubicadas en el subsuelo 1 del Hotel y relativamente están todos juntos divididos por cubículos y oficinas en el caso de las jefaturas. Esta área tiene mucha interacción con todos los empleados del Hotel, pues en cualquier momento se acercan hacer preguntas en temas de facturación, entrega de recibidos, entre otros documentos. Se observa que el trabajo en equipo entre compañeros de área está muy bien, cada quien realiza su trabajo y al momento de encontrarse en la copiadora o en los pasillos existe buena relación entre ellos, se hacen bromas, conversan, comentan y avanzan con sus funciones. Al momento de tener relación con personas de otra área se nota en ocasiones que algunas personas salen molestos tal vez porque no consiguieron lo que buscaban, pero también hay casos en donde se ven buenas relaciones entre compañeros con otras áreas y salen satisfechos con la gestión que iban a realizar. En cuanto a entrenamiento en algunas ocasiones se pudo ver la ausencia de algunos ejecutivos porque han salido a capacitación, más no se han generado comentarios sobre las mismas. La relación con el Gerente de Área es muy comunicativa, respetuosa y de mucha confianza”.

Con esta información se corrobora que el área presenta dificultades en cuanto al trabajo en equipo con las áreas operativas del Hotel, al igual que solicitan entrenamiento en temas específicos a sus funciones.

➤ **Mantenimiento.-**

“Mantenimiento es un grupo conformado en su totalidad por hombres. Su trabajo se lo realiza en algunas ocasiones en pareja para los arreglos de habitaciones para poder cumplir con el estándar de tiempo que tiene establecido para satisfacción del cliente. Existe un buen trabajo en equipo sobre todo al momento de presentar alguna duda se comunican entre ellos a través de las radios, sin embargo la supervisión por parte del jefe no se presenta sino al momento de entregar los informes o al tener alguna novedad. Si bien cuentan con equipo de protección en cuanto a cascos, guantes herramientas, entre otros todo el equipo realiza su trabajo sin el equipo necesario de seguridad sobre todo en esta área que el trabajo requiere de herramientas y esfuerzo físico. Tienen un constante trabajo con recepción para las solicitudes que se presentan, por ocasiones existen malos entendidos por una mala comunicación con esta área. Su área de trabajo se encuentra en el último subsuelo donde está ubicada toda la maquinaria que se usa dentro y para el hotel además cuentan con equipo de seguridad, en cuanto a la confianza que se presenta con el jefe o con la persona que quede a cargo es medianamente buena, sin embargo al presentarse alguna duda prefieren comunicarse entre ellos para recibir ayuda.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que esta área presenta problemas dentro de la variable de supervisión que reciben por parte de sus jefes y supervisores.

➤ **Mercadeo.-**

“El área de mercadeo está conformado en su mayoría por mujeres, es un área que demuestra compañerismo entre ellos, en la mayoría no están todos completos pues es un trabajo de campo y se encuentran fuera de la oficina. Se puede observar que tienen una buena relación con su jefe pues él brinda retroalimentación y da apertura de comunicación a sus colaboradores. Es un área que tiene más relación con el cliente pues su ubicación física es en el 1er piso cerca de salones de eventos y también sus funciones principales es atraer nuevos clientes. Se puede ver que es un

área que tiene personal capacitado en relación a sus funciones específicas, y cada persona tiene la autonomía de tomar las mejores decisiones, se nota que la confianza con la jefatura directa es muy buena. Es un área que maneja pocas personas. En cuanto al trabajo en equipo es complicada la observación pues cada persona realiza su trabajo por separado fuera de las instalaciones del Hotel, así como también el contacto con otras personas internas del Hotel es mínima pues el lugar de trabajo es distanciado. Se puede ver que existe buena relación al momento de un saludo”.

Con esta información se corrobora que el área presenta dificultades en cuanto al trabajo en equipo con las áreas operativas del Hotel, al igual que la falta de entrenamiento hacia los colaboradores en temas específicos a sus funciones.

➤ **Talento Humano.-**

“Esta área es un grupo pequeño conformado solamente por cuatro mujeres. Dentro del trabajo diario, la Gerente de Talento Humano no permanece mucho tiempo en su puesto, generalmente está rotando por otras áreas o se encuentra en reuniones, por lo que no existe una supervisión directa de su parte, se manejan a través de reuniones semanales para poder mantener al tanto al grupo de las novedades que se presenten. Entre las chicas existe comunicación y una relación buena pero normalmente se encuentran en constante interacción con los colaboradores de otras áreas, ayudándolos con todas las solicitudes que cada uno tiene. Son las encargadas de realizar los eventos que se manejen en el hotel de acuerdo a las fechas especiales donde en su mayoría existe un trabajo y participación por parte de la Gerente de Talento Humano. Cada una de las personas de esta área cumple con funciones distintas en cuanto a manejo de nómina, comunicación y seguridad y salud por lo que la interacción entre ellas no es muy frecuente.”

Por lo tanto con esta información se corrobora que estas áreas presentan problemas dentro de la variable de trabajo en equipo para desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos ya sea con los superiores o con los colaboradores de todo el hotel.



Tras el análisis y diagnóstico de la encuesta de clima laboral, los grupos focales, las entrevistas con jefes de área y las observaciones de pasillo, se presenta a continuación un gráfico que define las áreas críticas del Hotel Sheraton Quito en el año 2013.

ÁREAS CRÍTICAS 2013
Restaurante Cook's
Mantenimiento
Eventos
Recepción
Áreas Públicas
Room Service
Steward

**Tabla3:** (Núñez & Ruiz, Áreas Críticas, 2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Proyecto**

Tras la aprobación por parte de la Gerencia General y del departamento de Talento Humano, se presentará a continuación distintos programas, propuestos por las Autoras, que tienen como objetivo el fortalecer las siguientes variables:

- Trabajo en Equipo
- Entrenamiento
- Seguridad
- Motivación
- Supervisión

El desarrollo y mejoramiento de cada una de estas variables se llevará a cabo tras la implementación de los programas que se proponen a continuación.

Estas variables se obtuvieron de los resultados que arrojaron las distintas herramientas de diagnóstico. Así mismo se determinaron las Áreas Críticas que deben ser atendidas en relación al clima laboral:

- Restaurante Cook's
- Mantenimiento
- Eventos
- Recepción
- Áreas Públicas
- Room Services
- Steward

Tomando en cuenta que las propuestas de mejora que se plantean en este programa están basadas en las Teorías de Inteligencia Emocional, se decidió diseñar la propuesta dirigida a todo el personal del Hotel, con la finalidad de beneficiar su clima laboral en general.

## **1.1 Programa I**

Realizar una renovación de carteleras internas del Hotel, con información relevante y presentación llamativa para cada una de ellas.

Este programa apunta a la mejora de todas las variables bajas obtenidas en el análisis de clima laboral, por lo que se propone un programa que se aplique y refuerce en la mejora de todos los indicadores antes mencionados.

Al tomar en cuenta que la comunicación es un factor fundamental para el autoconocimiento del comportamiento propio y de los demás, se busca desarrollar la empatía como fundamento de comunicación. El respeto como base fundamental en la sociedad y como valor individual debe prevalecer al lograr una correcta conducción de las emociones y así llegar a resultados positivos y de crecimiento personal propio y de otros. (Hernández Di Donato , 2013)

**Nombre:** Renovación de carteleras internas

**Ubicación:** Hotel Sheraton

### **Objetivos:**

- Crear un ambiente interno propicio para los colaboradores.
- “Vender” campañas de servicios, beneficios e interés por parte del Hotel hacia el cliente interno.
- Informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa.
- Establecer una línea de comunicación eficaz de información general de la organización, entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.

### **Resultados Esperados:**

- Aportar a la Mejora de clima laboral.
- Sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización más fortalecido.

- Tener colaboradores informados sobre los eventos, beneficios y servicios que brinda la empresa.
- Desarrollar y mejorar la comunicación interna del Hotel Sheraton Quito.

#### **Actividades:**

- Identificar la información necesaria que debe ir en carteleras.
- Reorganizar y renovar la presentación de la información en las carteleras.
- Realizar una revisión acerca de puntos estratégicos para carteleras e información.

Todas estas actividades serán desarrolladas bajo la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano y la Trabajadora Social.

#### **Carteleras Actuales:**



**Ilustración 4:** (Núñez & Ruiz, Subsuelo1) **Ilustración 5:** (Núñez & Ruiz, Carteleras)



**Ilustración 6:** (Núñez & Ruiz, Subsuelo1) **Ilustración 7:** (Núñez & Ruiz, Subsuelo1)

**Hipótesis o Supuestos:**

Las carteleras son el primer canal de comunicación interna para información general del Hotel.

**Precondiciones:**

Existe información interna que debe ser comunicada en orden ascendente, descendente, horizontal entre la empresa y los colaboradores.

**Indicadores:**

- Mayor afluencia de colaboradores a eventos internos

**Fuentes de Verificación:**

- Respuestas de colaboradores en cuanto a su opinión de acuerdo a la presentación de las nuevas carteleras.

**Sostenibilidad:**

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| • Carteleras táctiles.  | • Teléfono de información. |
| • Intranet.             | • Buzón de sugerencias     |
| • Reuniones aleatorias. |                            |

**Medios o Insumos:**

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| • Impresiones de colores | • Fotografías           |
| • Papel Bond             | • Cartulina             |
| • Tachuelas              | • Insumos de decoración |

**Costo – Presupuesto:**

El costo está basado en el cambio de cartelera de 15 días en un total de 18 áreas:

- Insumos: USD 15 por cartelera.
- TOTAL DE ÁREAS USD 270

## Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Mejorar la comunicación interna del Hotel Sheraton Quito	Mayor afluencia de colaboradores a eventos internos	Realizar preguntas directas a los colaboradores en cuanto a su opinión de acuerdo a la presentación de las nuevas carteleras	Las carteleras dan a conocer en un 80% campañas de entidad comercial, administrativa, financiera, social y cultural de la organización.
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Vender” campañas de servicios, beneficios e interés por parte del Hotel hacia el cliente interno.</li> <li>- Informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa</li> <li>-Establecer línea de comunicación eficaz de información general de la organización, entre los empleados</li> </ul>			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar a la mejora de clima laboral.</li> <li>- Crear sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización más fortalecido.</li> <li>- Tener colaboradores informados sobre los eventos, beneficios y servicios que brinda la empresa.</li> <li>- Desarrollar y mejorar la comunicación interna del Hotel Sheraton Quito.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la información necesaria que debe ir en carteleras.</li> <li>- Reorganizar y renovar la presentación de la información.</li> <li>-Realizar una revisión acerca de puntos estratégicos de carteleras</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones de colores</li> <li>• Papel Bond</li> <li>• Tachuelas</li> <li>• Fotografías</li> <li>• Cartulina</li> <li>• Insumos de decoración</li> </ul>	Insumos: USD 15 por cartelera.  TOTAL USD 270	Existe información interna que debe ser comunicada en orden ascendente, descendente, horizontal entre la empresa y los colaboradores

**Monitoreo:**

Al contar con una política establecida dentro de la empresa. Cada departamento se encargará de la correcta actualización de las carteleras. La información que deberá presentarse en la cartelera será provista por los jefes departamentales.

**Evaluación**

Aplicar una encuesta a distintos colaboradores acerca de la renovación de carteleras.  
(Anexo 4)

**Destinatarios**

Todos los colaboradores del Hotel Sheraton Quito

**1.2 Programa II**

Llevar a cabo un taller enfocado hacia todos los jefes de las distintas áreas.

Este programa apunta a fortalecer y mejorar su liderazgo y desarrollar herramientas de supervisión hacia su equipo de trabajo. Implementando el conocimiento y el manejo de la Inteligencia Intrapersonal e Interpersonal de acuerdo a las teorías de Howard Gardner y Daniel Goleman.

"Si no controlas tus habilidades emocionales, si no eres capaz de controlar tus emociones estresantes, si no puedes tener empatía ni relaciones afectivas, entonces no importa lo inteligente que seas, no vas a llegar muy lejos" (Goleman, 1998).

**Nombre:** Curso de Inteligencia Emocional para Supervisión Efectiva dirigido a Jefes de Área

**Ubicación:** Hotel Sheraton

**Objetivos:**

- Analizar el rol de la Inteligencia Emocional en la supervisión de personal.
- Identificar habilidades de liderazgo relacionadas con la Inteligencia Emocional.
- Desarrollar ciertas habilidades de Inteligencia Emocional relacionadas con el liderazgo.

### Resultados Esperados:

- Entender y aplicar la Inteligencia Emocional en la supervisión.
- Reconocer los propios estados emocionales internos al momento en que éstos ocurren para poder controlarlos.
- Capacidad de captar los sentimientos, necesidades e interés de los demás para ayudar a su grupo de trabajo a desarrollarse y fomentar sus capacidades.

### Actividades:

- Realizar un proceso de difusión del taller con un mes de antelación, en medios de comunicación interna como por ejemplo correos electrónicos y carteleras.



Ilustración 8: (© AlientaCoaching , 2014)



Ilustración 9: (© AlientaCoaching , 2014)



Ilustración 10: (© AlientaCoaching , 2014)

- Enviar mensajes de correo electrónico con notificaciones en cuanto al horario y lugar del taller con quince días de antelación.



Estas actividades se llevarán a cabo por la asistencia de Gerencia General y el departamento de Talento Humano.

- Realizar charlas y actividades en equipo e individuales durante el taller que serán dirigidos por el experto en el tema.
- Agenda Abierta:



DIA 1: Teoría de la Inteligencia emocional y su relación con la organización  
(8:00 – 10:00)

DIA 2: Gestión apoyada con la Inteligencia emocional  
(8:00 – 10:00)

DIA 3: Gestión de conflictos positiva. “La olla a presión”  
(8:00 – 10:00)

DIA 4: Mantener la actitud positiva inteligente en la adversidad  
(8:00 – 10:00)

DIA 5: Liderar en la adversidad. Como afrontar las crisis y salir fortalecido/a.  
(8:00 – 10:00)

DIA 6: El liderazgo y la correcta supervisión  
(8:00 – 10:00)

### **Ilustración 11: (Ruiz & Núñez, Liderazgo e I.E.)**

- Agenda:

#### **Módulo 1: Marco teórico**

- ✓ Qué es la Inteligencia emocional: El cociente del éxito en el trabajo y la importancia para la organización.
- ✓ Que son y cómo funcionan las emociones.
- ✓ Desarrollar la Inteligencia Emocional del líder.
- ✓ Programas de desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización.

#### **Módulo 2: Gestión apoyada con la Inteligencia Emocional**

- ✓ La Inteligencia Emocional en el trabajo de dirigir.
- ✓ Gestión apoyada en la Inteligencia Emocional.
- ✓ Los desafíos emocionales del líder de hoy: el perfil del líder con alto cociente emocional.

### **Módulo 3: Gestión de conflictos positiva. “La olla a presión”**

- ✓ La gestión de las emociones en el conflicto en el trabajo.
- ✓ Gestionar el proceso de resolución.
- ✓ Como transformar estrategias inefectivas en otras efectivas.
- ✓ Perfiles de personas tóxicas en el trabajo y cómo manejarlas.

### **Módulo 4: Mantener la actitud positiva inteligente en la adversidad.**

- ✓ Como estar motivado en la adversidad. Eres lo que te dicen.
- ✓ Como romper el círculo vicioso de pesimismo y desmotivación. Decirnos cosas que enfoquen nuestra mente y energía hacia las soluciones y los resultados.

### **Módulo 5: Liderar en la adversidad. Como afrontar las crisis y salir fortalecido/a. Aprender de las situaciones y beneficiarse.**

- ✓ El proceso de superación de la adversidad: resiliencia.
- ✓ Oportunidad para reinventarse y seguir adelante. Como desarrollar su resiliencia. Como potenciar la resiliencia y en el equipo.
- ✓ Manejar la resistencia al cambio.

### **Módulo 6 El liderazgo y la correcta supervisión**

- ✓ Que es la supervisión. Como el liderazgo influye en una correcta la supervisión.
- ✓ Tipos de supervisión según el liderazgo. Establecer vínculos, mejorar las relaciones con el equipo de trabajo.
- ✓ Como trabajar en equipo y desarrollar a su equipo de trabajo.

### **Hipótesis o Supuestos:**

Los supervisores de área aplican las herramientas de Inteligencia Emocional en su proceso de supervisión.

### **Precondiciones:**

Deben existir grupos de trabajo supervisados por un jefe de área.

### **Indicadores:**

- Manejo de Inteligencia Emocional, teniendo actitudes y respuestas adecuadas en momentos de emoción.

- Toma de decisiones con asertividad por parte de los jefes.

#### **Fuentes de Verificación:**

- Lista de asistencia de los participantes al taller tras la culminación de cada módulo, la misma que será realizada y controlada por Talento Humano.
- Comment cards sobre retroalimentación del taller por parte de los participantes.
- Informes por parte de Talento Humano para la Gerencia General sobre las mejoras presentadas en relación a la supervisión.
- Calificaciones trimestrales de los jefes de área dadas por sus subalternos en cuanto a la supervisión de trabajo diaria.

#### **Sostenibilidad:**

Realizar grupos focales trimestrales entre los jefes de área. Para realizar una retroalimentación entre ellos acerca de las actividades que se están llevando a cabo en relación con la Inteligencia Emocional. Los mismos que serán organizados por la Gerencia de Talento Humano y un Jefe de área designado, el encargado dentro del grupo de jefes de área rotará cada que se lleve a cabo los grupos focales.

#### **Medios o Insumos:**

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| • Computador | • Hojas de papel bond |
| • Proyector  | • Lápices             |
| • Mesas      | • Pizarra             |
| • Sillas     | • Impresiones         |

#### **Costo – Presupuesto:**

- |   |   |
|---|---|
| • Salón: Hotel Sheraton Quito, USD 0,00             | • Horas de no trabajo de jefes: USD 11,00 por hora por persona. Total 10 jefes de área. |
| • Insumos: USD 30,00                                |   |
| • Equipos: Hotel Sheraton Quito, USD 0,00           | • TOTAL USD 2,070.00  |
| • Especialista: USD 60,00 x hora. Total de 12 horas |   |

### Matriz de Marco Lógico:

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar el rol de la Inteligencia Emocional en la supervisión de personal.</li> <li>- Identificar habilidades de liderazgo.</li> <li>- Desarrollar habilidades de inteligencia emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Inteligencia Emocional, teniendo actitudes y respuestas adecuadas en momentos de emoción.</li> <li>- Toma de decisiones con asertividad por parte de los jefes.</li> <li>- Crear y mantener un buen ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de asistencia de los participantes al taller, tras la culminación de cada módulo, la misma que será realizada y controlada por Talento Humano.</li> <li>- Comment cards sobre retroalimentación del taller por parte de los participantes.</li> <li>- Calificaciones trimestrales de los jefes de área dadas por sus subalternos en cuanto a la supervisión de trabajo diaria.</li> </ul>	El manejo de Inteligencia Emocional mejora en un 70% la supervisión por parte de los jefes hacia su grupo de trabajo.
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	-Desarrollar supervisión y liderazgo a través de la Inteligencia Emocional.			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entender y aplicar la Inteligencia Emocional en la supervisión.</li> <li>-Reconocer los propios estados emocionales internos al momento en que éstos ocurren para poder controlarlos.</li> <li>-Capacidad de captar los sentimientos, necesidades e interés de los demás para ayudar a su grupo de trabajo a desarrollarse y fomentar sus capacidades.</li> </ul>			
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión del taller con antelación, en medios de comunicación interna.</li> <li>- Enviar correos de notificaciones con horarios y lugar.</li> <li>- Realizar actividades en equipo e individuales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Proyector</li> <li>• Mesas</li> <li>• Sillas</li> <li>• Hojas de papel bond</li> <li>• Lápicos</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Impresiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos USD 30,00</li> <li>- Equipos y Salón: Hotel Sheraton Quito USD 0,00</li> <li>- Especialista: USD 60,00 x hora. Total de 12 horas</li> <li>- Horas de no trabajo de jefes USD 11,00 x hora x persona. Total 10 jefes de área.</li> <li>TOTAL USD 2,070.00</li> </ul>	Deben existir grupos de trabajo supervisados por un jefe de área.

**Monitoreo:**

- Aplicar una encuesta (Anexo 5) semestral dirigida a los empleados en relación a la supervisión y el liderazgo, obteniendo una calificación directa de estas variables para los jefes de área la misma que será aplicada por el área de Talento Humano.

**Evaluación:**

- Realizar informes acerca de los resultados de desempeño de cada uno de los supervisores de área, enfocado principalmente en el aspecto de liderazgo. Este informe lo debe realizar Talento Humano sobre la base de los resultados que arrojan las herramientas respectivas.
- Evaluación anual de Clima Laboral, realizado por un Gerente de Talento Humano de la misma cadena pero perteneciente a un país distinto.

**Destinatarios:**

Jefes de área del Hotel Sheraton Quito.

**Cronograma:**

- 6 días
- 2 horas
- Total del curso: 12 horas

**1.3 Programa III**

Realizar una campaña de ayuda social durante dos días anuales de asistencia voluntaria para brindar beneficio a una institución sin fines de lucro. Este programa apunta a desarrollar el trabajo en equipo y la empatía en los colaboradores, desarrollando la capacidad para entender cuáles podrían ser las intenciones, motivaciones y deseos que otras personas tienen. Esta ayuda social será de asistencia voluntaria y no de carácter obligatorio.

Con este programa además busca cumplir con la necesidad de autorrealización del colaborador, la cual solo puede satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas mediante el sentimiento de realización.

Abraham Maslow, describe las necesidades humanas a través de una pirámide, en las que están distribuidas de acuerdo la importancia e influencia que éstas tienen en el comportamiento humano, en la base de la pirámide se ubican las necesidades más elementales y recurrentes (llamadas básicas), mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más abstractas y sofisticadas (llamadas de orden superior).

Las necesidades de autorrealización; las cuales son las más elevadas y se ubican en la parte más alta de la pirámide, se manifiestan a través de la voluntad de las personas de desarrollar su propio potencial, de superarse cada vez más, se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. (Maslow, 1954)

**Nombre:** Inteligencia Colaborativa

**Ubicación:** Lugar de ayuda social (a cargo de la Trabajadora Social)

**Objetivos:**

- Desarrollar la inteligencia de colaboración en los trabajadores de las distintas áreas del Hotel Sheraton Quito.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores.

**Resultados Esperados:**

- Crear empatía y relaciones sociales entre los colaboradores.
- Participar en la gestión ejecución de programas y proyectos sociales dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la comunidad con instituciones sin fines de lucro.

**Actividades:**

- Efectuar un proceso de difusión de la campaña con dos meses de antelación, en medios de comunicación interna con el fin de brindar información detallada sobre los dos días de ayuda social que se llevarán a cabo.



**Ilustración 12 :** (Núñez & Ruiz, Manos en Acción, 2014)

- Realizar colecta de ropa, juguetes y alimentos no perecibles por parte de los colaboradores hacia la institución que recibirá la ayuda social con un mes de antelación.
- Enviar agenda de los distintos grupos de acuerdo a las diferentes actividades que se van a llevar a cabo durante los dos días de ayuda social.
- Recibir inscripciones de los colaboradores durante dos semanas dentro de los distintos grupos existentes.
- Asistir al lugar donde se realizará la ayuda social.
- Llevar a cabo los dos días de ayuda social en donde los colaboradores del Hotel se desempeñaran en su grupo con las actividades designadas.
- Realizar la entrega del material recolectado.
- Publicar las fotos de las actividades por medio de carteleras, intranet y mensajes de correo electrónico.
- Diálogo entre los colaboradores y jefe de área con la Gerencia General de cómo consideran que han desarrollado su sentido de empatía, trabajo en equipo y relaciones sociales, con el fin de hacer una reflexión y plantearse nuevos objetivos en su trabajo diario.

Todas las actividades serán responsabilidad de la Trabajadora Social junto con el apoyo del Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.

#### **Hipótesis o Supuestos:**

La ayuda social es uno de los principales modos de desarrollar la habilidad de empatía y trabajo en equipo en las personas.

El trabajo en equipo se lo puede desarrollar tras un conocimiento y manejo de la capacidad de percibir lo que otro individuo puede sentir, lo que se conoce como empatía.

**Precondiciones:**

- Los colaboradores conocen las funciones que debe cumplir su compañero de trabajo según el área en el que se desarrolla.
- Disposición e interés por parte de los colaboradores a realizar actividades de acción social.

**Indicadores:**

- Mayor colaboración entre compañeros de trabajo de todo el Hotel.
- Empatía entre colaboradores de distintas áreas.
- Demostrar trabajo en equipo entre áreas.

**Fuentes de Verificación:**

- Memorándum después de una reunión con la Gerencia General, Gerencia de Talento Humano y jefes de área en donde discutan con comentarios sustentables de cómo ha mejorado el grupo en trabajo en equipo dentro del área y entre áreas.
- “Comment cards” de los colaboradores en donde mencionan como se sienten y las mejoras que han percibido después del Programa Manos en Acción.

**Sostenibilidad:**

- Crear una política sobre realizar este programa de manera anual.
- Retomar el programa de realizar obra social en diferentes Fundaciones o entidades que requieran ayuda social.

**Medios o Insumos:**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Papel</li><li>• Impresiones</li><li>• Cartones</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Insumos de donación de acuerdo a la ayuda que se brinde a la fundación asignada.</li></ul> |
|--|--|



## Matriz de Marco Lógico:

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Realizar una campaña de ayuda social durante dos días anuales de asistencia voluntaria para brindar beneficio a una institución sin fines de lucro, además de desarrollar el trabajo en equipo y la empatía en los colaboradores. Esta ayuda social será de asistencia voluntaria y no de carácter obligatorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor colaboración entre compañeros de trabajo de todo el Hotel.</li> <li>- Demostrar trabajo en equipo entre áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Memorándum después de una reunión con la Gerencia General, Gerencia de Talento Humano y Jefes de área en donde discutan con comentarios sustentables de cómo ha mejorado el grupo en trabajo en equipo dentro del área y entre áreas.</li> <li>-Commentcards de los colaboradores en donde mencionan como se sienten y las mejoras que han percibido después del Programa Manos en Acción.</li> </ul>	La ayuda social es uno de los principales modos de desarrollar la habilidad de empatía y trabajo en equipo en las personas.
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar inteligencia de colaboración en los colaboradores.</li> <li>- Fortalecer el trabajo en equipo entre los colaboradores.</li> </ul>			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear empatía y relaciones sociales entre los colaboradores.</li> <li>- Participar en la gestión y ejecución de programas y proyectos sociales dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la comunidad con instituciones sin fines de lucro.</li> </ul>			
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar proceso de difusión de la campaña con dos meses de antelación, en medios de comunicación interna</li> <li>•Realizar colecta de ropa, juguetes y alimentos no perecibles por parte de los colaboradores hacia la institución que recibirá la ayuda social con un mes de antelación.</li> <li>•Enviar agenda de los distintos grupos de acuerdo a las diferentes actividades que se van a llevar a cabo.</li> <li>•Recibir inscripciones de los colaboradores durante dos semanas dentro de los distintos grupos existentes.</li> <li>•Asistir al lugar donde se realizará la ayuda social.</li> <li>•Llevar a cabo los dos días de ayuda social en donde los colaboradores del Hotel se desempeñaran en su grupo con las actividades designadas.</li> <li>•Realizar la entrega del material recolectado.</li> <li>•Publicar las fotos de las actividades por medio de carteleras, intranet y mensajes de correo electrónico.</li> <li>•Diálogo entre los colaboradores y jefe de área con la Gerencia General de cómo consideran que han desarrollado su sentido de empatía, trabajo en equipo y relaciones sociales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel</li> <li>- Impresiones</li> <li>- Cartones</li> <li>-Insumos de donación de acuerdo a la ayuda que se brinde a la fundación asignada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insumos: USD 50.00</li> <li>- Donación: USD 2.000.00</li> <li>-Transporte: USD 80.00</li> <li>-Refrigerio otorgado por el Hotel USD 0.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los colaboradores conocen las funciones que debe cumplir su compañero de trabajo según el área en el que se desarrolla.</li> <li>-Disposición e interés por parte de los colaboradores a realizar actividades de acción social</li> </ul>

**Costo – Presupuesto:**

- Insumos: USD 50.00
- Donación: USD 2.000.00
- Transporte: USD 80.00
- Refrigerio otorgado por el Hotel USD 0.00
- TOTAL USD 3,130.00

**Monitoreo:**

- Informe de actividades realizadas, junto con fotografías de los dos días de acción social. Este informe será realizado por la trabajadora social con entrega a Gerencia General.

**Evaluación:**

- Reunión después de dos días de llevarse a cabo el evento en donde se recogerán comentarios de los colaboradores a la trabajadora social.

**Destinatarios:**

- Colaboradores que estén interesados en participar en el programa de ayuda social.

**1.4 Programa IV**

Tras la implementación de varias capacitaciones por parte de Talento Humano hacia la mejora de la variable de Seguridad, este programa apunta a fortalecer esta misma variable pero de manera más personalizada de acuerdo con las funciones que cumple el colaborador dentro del Hotel.

Entre distintos aspectos que son de mucha importancia dentro del bienestar personal y profesional es el sentimiento de seguridad de las personas. Las personas que se sienten más inseguras en su trabajo tienden a experimentar más estrés y burnout (Ronen & Baldwin, 2010), disfrutar de menos capacidad de liderazgo (Popper & Amit, 2009) y utilizar estrategias de enfrentamiento del estrés más pasivas (Li, 2008), y en general a experimentar un estado mental más negativo (Turner, Gore, Koopman, & Kim, 2002).

Gracias a esto se busca demostrar el interés que tiene el Hotel Sheraton Quito hacia el bienestar físico de sus colaboradores, así como también en generar mayor confianza y productividad durante el desarrollo de sus actividades diarias. Esto a partir de la premisa de que el empleado se siente más comprometido con la organización.

**Nombre:** Campaña SOS

**Ubicación:** Hotel Sheraton

### **Objetivos**

- Prevenir riesgos de trabajo.
- Obtener impacto positivo entre todo el personal en Seguridad e Higiene Industrial en la organización.
- Demostrar el interés por parte de la organización hacia los colaboradores sobre su bienestar.

### **Resultados Esperados**

- Crear conciencia de seguridad en los colaboradores.
- Desarrollar y aplicar en el trabajo diario el aprendizaje de seguridad organizacional.
- Fortalecer la relación de identificación de los colaboradores hacia la organización.

### **Actividades**

- Crear un logo que represente toda la comunicación que esté relacionada con seguridad.



**Ilustración 13:** (Ruiz & Núñez, Seguridad Organizacional, 2014)

- Crear campaña de tipos de prevención general para las dos carteleras ya existentes dentro del Hotel.
- Los temas a ser topados son:

- Incendios
- Terremotos
- Primeros Auxilios
- Realizar reuniones de área cada dos meses, en donde el jefe comparta a sus colaboradores tipos de seguridad especializados en relación y de acuerdo al trabajo que desempeñan.
- Estos tipos serán evaluados por los jefes de área junto con el jefe de seguridad y salud.

Todas estas actividades se llevarán a cabo por el Jefe de Seguridad y Salud junto con el apoyo del Departamento Médico.

### **Hipótesis o Supuestos**

Los colaboradores aplican las herramientas y los conocimientos de seguridad e higiene industrial en su trabajo diario.

### **Precondiciones**

Existen diferentes tipos de riesgos laborales de acuerdo a cada área del Hotel por las distintas funciones a cumplir.

### **Indicadores**

- Uso de herramientas de seguridad.
- Toma de decisiones por parte de los colaboradores para prevenir riesgos.

### **Fuentes de Verificación**

- Reglamento de seguridad por área.

### **Sostenibilidad**

- Realizar reuniones trimestrales de los jefes de área con el jefe de Seguridad y Salud para aclarar dudas planteadas por los trabajadores, además de dar una retroalimentación de las acciones que se están tomando dentro de cada área.

(Anexo 8)

## Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Brindar personalizada de acuerdo con las funciones que cumple el colaborador dentro del Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de herramientas de seguridad</li> <li>- Toma de decisiones por parte de los colaboradores para prevenir riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear reglamento de seguridad por área.</li> </ul>	<p>Los colaboradores aplican las herramientas y los conocimientos de seguridad e higiene industrial en su trabajo diario.</p>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir riesgos de trabajo</li> <li>- Obtener impacto positivo entre todo el personal en Seguridad e Higiene Industrial en la organización.</li> <li>- Demostrar el interés por parte de la organización hacia los colaboradores sobre su bienestar.</li> </ul>			
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear conciencia de seguridad en los colaboradores</li> <li>- Desarrollar y aplicar en el trabajo diario el aprendizaje de seguridad organizacional</li> <li>- Fortalecer la relación de identificación de los colaboradores hacia la organización.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear campaña de tipos de prevención general para las dos carteleras ya existentes dentro del Hotel.</li> <li>- Los temas a ser topados son: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Incendios</li> <li>o Terremotos</li> <li>o Primeros Auxilios</li> </ul> </li> <li>- Realizar reuniones cada dos meses, el jefe de área junto con su equipo de trabajo para brindarles tipos de seguridad especializados junto con su área de trabajo según las funciones que cumplan.</li> <li>- Estos tipos serán trabajados, el jefe de área junto con el jefe de seguridad y salud.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Papel</li> <li>-Impresiones</li> </ul>	Costo insumos: USD 30.00	<p>Existen diferentes tipos de riesgos laborales de acuerdo a cada área del Hotel por las distintas funciones a cumplir.</p>

**Medios o Insumos**

- Papel
- Impresiones

**Destinatarios**

Todos los colaboradores del Hotel.

**Costo – Presupuesto**

Costo insumos: USD 30.00

TOTAL USD 30.00

**Monitoreo**

- Inspecciones de seguridad por parte del jefe de Seguridad y Salud ocupacional sin previo aviso.

**Evaluación**

- Mantener la evaluación con la que cuenta el Hotel

**1.5 Programa V**

Este programa apunta fortalecer la motivación a través de la difusión de los beneficios y actividades extracurriculares que brinda el Hotel todos los meses del año.

Mediante una revista física que sea accesible a todos los colaboradores cada tres meses, se busca el desarrollo de una comunicación eficaz y productiva logrando una comunicación abierta como lo menciona Edwin Flippo

Con este programa también se busca brindar la oportunidad de dar sugerencias en cuanto a la mejoría de dichos beneficios o el desarrollo de nuevos.

**Nombre:** Revista Sheraton

**Ubicación:** Hotel Sheraton

**Objetivos:**

- Informar a los colaboradores del Hotel Sheraton Quito las actividades recreativas que han sido realizadas cada mes y dar a conocer a los ganadores de cada una de ellas, al igual que exponer los beneficios otorgados por el Hotel.
- Motivar a los trabajadores a asistir a cada actividad que realice el Hotel.
- Obtener sugerencias de nuevas actividades y beneficios que sean de interés del colaborador, las cuales inspiren al empleado a participar en cada una de ellas.

**Resultados Esperados:**

- Tener empleados motivados y satisfechos en cuanto a beneficios y extracurriculares que brinda el Hotel.
- Colaboradores informados de las actividades realizadas, así como de los ganadores y premiaciones según el caso de la extracurricular.
- Desarrollar nuevas actividades que sean de interés del colaborador.

**Actividades:**

- Crear una Revista en donde detalle todas las actividades y beneficios que se han ido realizando y brindando cada mes del año en el Hotel.
- Facilitar un desprendible en la revista en donde se pueda escribir sugerencias en cuanto a nuevas actividades a realizarse los siguientes meses.
- Delegar un encargado en cada área que se encargue de recoger las sugerencias de sus compañeros, las mismas que serán entregadas al Departamento de Talento Humano hasta una fecha límite. El delegado se cambiará cada trimestre.

**Hipótesis o Supuestos:**

Existe mayor afluencia de los colaboradores a las actividades extracurriculares además del mayor uso de beneficios que brinda el Hotel.

**Precondiciones:**

Los colaboradores no están interesados en las actividades y beneficios que brinda el Hotel.

**Indicadores:**

- Mayor asistencia a las actividades realizadas por el Hotel.
- Sugerencias presentadas por los colaboradores.
- Trabajadores motivados en cuanto a beneficios otorgados por el Hotel.

**Fuentes de Verificación:**

- Listados de asistencia a las actividades extracurriculares.
- Fotografías de premiaciones de cada actividad desarrollada.

Estas actividades se encontraran bajo la responsabilidad del asistente del área de Eventos

**Sostenibilidad:**

- Implementar los programas de sugerencia por parte de los colaboradores.

**Medios o Insumos:**

- Cartulina
- Impresiones full color

**Costo – Presupuesto**

Costo insumos: USD 50.00

TOTAL USD 50.00

**Monitoreo:**

Entrega de revista a todos los colaboradores del Hotel cada tres meses.

**Destinatarios:**

Todos los colaboradores del Hotel.

**Evaluación:**

Mantener la evaluación con la que cuenta el Hotel



### Matriz de Marco Lógico:

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Fortalecer la motivación a través de la difusión de los beneficios y actividades extracurriculares que brinda el Hotel todos los meses del año, mediante una revista física accesible a todos los colaboradores, brindar la oportunidad de dar sugerencias en cuanto a la mejoría de dichos beneficios o el desarrollo de nuevos.			
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poner al tanto a los colaboradores del Hotel Sheraton Quito las actividades recreativas que han sido realizadas cada mes y dar a conocer a los ganadores de cada una de ellas, al igual que exponer los beneficios otorgados por el Hotel.</li> <li>-Motivar a los trabajadores a asistir a cada actividad que realice el Hotel.</li> <li>-Obtener sugerencias de nuevas actividades y beneficios que sean de interés del colaborador, las cuales inspiren al empleado a participar en cada una de ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor asistencia a las actividades realizadas por el Hotel.</li> <li>-Sugerencias presentadas por los colaboradores.</li> <li>-Trabajadores motivados en cuanto a beneficios otorgados por el Hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listados de asistencia a las actividades extracurriculares</li> <li>-Fotografías de premiaciones de cada actividad desarrollada.</li> </ul>	Existe mayor afluencia de los colaboradores a las actividades extracurriculares además del mayor uso de beneficios que brinda el Hotel.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener empleados motivados y satisfechos en cuanto a beneficios y extracurriculares que brinda el Hotel.</li> <li>-Colaboradores informados de las actividades realizadas, así como de los ganadores y premiaciones según el caso de la extracurricular.</li> <li>-Desarrollar nuevas actividades que sean de interés del colaborador.</li> </ul>			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>INSUMOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>PRECONDICIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear una Revista en donde detalle todas las actividades y beneficios que se han ido realizando y brindando cada mes del año en el Hotel.</li> <li>-Facilitar un desprendible en la revista en donde se pueda escribir sugerencias en cuanto a nuevas actividades a realizarse los siguientes meses.</li> <li>-Delegar un encargado en cada área que se encargue de recoger las sugerencias de sus compañeros, las mismas que serán entregadas al Departamento de Talento Humano hasta una fecha límite. El delegado se cambiará cada trimestre.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cartulinas</li> <li>-Impresiones</li> </ul>	Costo insumos: USD 50.00	Los colaboradores no están interesados en las actividades y beneficios que brinda el Hotel.

## CONCLUSIONES

- En base a las conversaciones con todos los Jefes de Área se ha concluido que es importante tomar en cuenta la conducción de las emociones de los empleados del Hotel, sin importar las funciones que desempeñen.
- Se concluye que la utilización de herramientas adicionales a la encuesta de clima laboral corroboran los resultados obtenidos en el año 2013 del clima laboral del Hotel Sheraton Quito, las mismas que han permitido obtener información más precisa y detallada.
- Después del análisis teórico de la Inteligencia Emocional, se concluye que la aplicación de ésta desarrolla empatía en la persona, por lo que es un factor importante para un correcto relacionamiento intra e interpersonal.
- Se consideró importante construir esta propuesta, ya que el Hotel Sheraton Quito no poseía un programa de mejora de Clima Laboral basado en Inteligencia Emocional consolidado como tal, es decir, existe una evaluación de Clima Laboral y no se trabaja en los resultados obtenidos, ni existe una planificación de los objetivos, tampoco hay un seguimiento adecuado de las actividades de los colaboradores.
- Tras el análisis de los resultados se concluye que las áreas de: Eventos, Mantenimiento, Restaurante Cook's, Recepción, Áreas Públicas, Room Service y Steward son áreas críticas que necesitan de un constante refuerzo en trabajo en equipo, entrenamiento y seguridad para mejorar el Clima Laboral.
- Se concluye que las áreas con mejores resultados de acuerdo al análisis realizado son: Botones, Seguridad, Cocina, Contraloría, Talento Humano, ya que presentan resultados positivos en la mayoría de las variables evaluadas reforzando los resultados de acuerdo a las observaciones de pasillo realizadas.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable la participación activa de todos los Jefes del Hotel Sheraton Quito al desarrollo del Programa II, esto con la finalidad de ampliar la conducción de las emociones tanto del líder del área como de grupo completo de trabajo.
- Para futuras evaluaciones de clima laboral, se recomienda que previo a las actividades de mejora de Clima Laboral se realice la aplicación de herramientas adicionales a la encuesta de Clima Laboral tales como entrevistas con jefes de área, observaciones de pasillo, entre otras.
- Se recomienda que exista un mayor desarrollo de la Inteligencia Emocional dentro del Hotel Sheraton Quito para promover la relación entre todos los colaboradores a través de la aplicación de los programas propuestos.
- Se recomienda que el área de Talento Humano así como con los Jefes de cada área del Hotel Sheraton Quito verifiquen que los procedimientos planteados para la ejecución de este programa se desarrollen de manera indicada y así lograr una mejora en la conducción de las emociones y por lo tanto en Clima Laboral.
- Es recomendable la aplicación de la Campaña SOS como programa propuesto, ésto con la finalidad de reforzar la seguridad física y psicológica de los colaboradores en el Hotel Sheraton Quito, tomando en cuenta su percepción de seguridad en su puesto de trabajo.
- El programa I está creado con el fin de desarrollar la comunicación interna de la compañía, por lo que se recomienda la aplicación de la misma para reforzar y mejorar la cultura organizacional con el objetivo de desarrollar la Inteligencia Intrapersonal e interpersonal en los colaboradores.
- Es recomendable fortalecer la motivación a través de la difusión de los beneficios y actividades extracurriculares que brinda el Hotel todos los meses del año para reforzar la Inteligencia Intrapersonal en los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- © AlientaCoaching . (05 de 2014). Liderazgo emocional. *Estructura Organizacional Básica*. España. Obtenido de GHL Hoteles: [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- Arroyo, I. (2002). Ecuador.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogota: McGraw Hill.
- Cooper, R. (1998). *Inteligencia Emocional Aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Fiscal Calvopiña, N. (2002). Ecuador.
- Flippo, E. (1982). *Dirección de Empresas*. Virginia: Librería El Ateneo.
- GHL Hoteles. (13 de 12 de 2013). *GRUPO GHL*. Obtenido de GHL Hoteles: <http://www.ghlhoteles.com/quienes.php>
- GHL Hoteles. (22 de 12 de 2013). Resultados Clima Laboral. *Estructura Organizacional Básica*. Quito, Ecuador. Obtenido de GHL Hoteles: [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- GHL Hoteles. (2013). Resultados Clima Laboral . Quito, Ecuador.
- GHL Hoteles. (22 de 12 de 2013). *SIGTH*. Obtenido de GHL Hoteles: [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- Gk.Cci. (28 de Abril de 2010). *Precursores de la Hoteleria*. Obtenido de Hoteleria : <http://cadenashoteleras.blogcindario.com/2010/04/00002-precursores-de-la-hoteleria.html>
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Grullon, F. (06 de 04 de 2014). *Prezi*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de <http://prezi.com/dexxu86hcdxx/precursores-de-la-industria/>
- Hernández Di Donato , L. (23 de 09 de 2013). *Inteligencia emocional en el comportamiento organizacional*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/inteligencia-emocional-en-el-comportamiento-organizacional.htm>
- Li, M.-h. (2008). *Relationships among stress, secure attachment and the trail of resilience amon taiwanese college students*. College Student Journal.
- Lombardía, P., & Barra, A. (01 de 05 de 2013). *Productividad y Empresa Saludable*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Blog IESE: <http://blog.iese.edu/joseramonpin/files/2013/05/Productividad-y-empresa-saludable.pdf>

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality* . Nueva York: Harper & Row.
- Molina, M. (0 de 0 de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
- Núñez, P., & Ruiz, P. (22 de 12 de 2013). Estructura Organizacional. *Estructura Organizacional Básica*. Ecuador. Obtenido de GHL Hoteles: [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- Núñez, P., & Ruiz, P. (2014). *Áreas Críticas*. Quito.
- Núñez, P., & Ruiz, P. (2014). Manos en Acción. *Estructura Organizacional Básica*. Ecuador. Obtenido de GHL Hoteles: [http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH\\_2012.pdf](http://www.ghlink.com/Direct/DTH/SIGTH_2012.pdf)
- Núñez, P., & Ruiz, P. *Cartelera*. Hotel Sheraton Quito , Quito.
- Núñez, P., & Ruiz, P. *Subsuelo1*. Hotel Sheraton Quito, Quito.
- Paredes, C. (2 de 2 de 2014). Entrevista. (P. Núñez, & P. Ruiz, Entrevistadores)
- Paredes, C., & Thorin, M. (2014). Memorando. *Informe Reuniones Análisis Clima Organizacional* (pág. 5). Quito: Departamento Talento Humano .
- Petrock, F. (1990). Coporate Culture Enhances Profits. *HR Magazine*, 35.
- Popper, M., & Amit , K. (2009). *Influence of Style on MAjor Psychological Capacities to Lead*. Journal of Genetic Psychology.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ronen, S., & Baldwin, M. (2010). *Hypersensitivity to Social Rejection and Perceived Stress as Mediators anxiety and burnout*. An International Review.
- Ruiz, P., & Nunez, P. (Compositores). (2014). Entrevista Gerente de RRHH. [C. Paredes, Intérprete, & N. Paulina, Dirección] Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ruiz, P., & Núñez, P. *Manos en Acción*. Quito, Ecuador.
- Ruiz, P., & Núñez, P. *Seguridad Organizacional*. Quito, Ecuador.
- Ruiz, P., & Núñez, P. *Liderazgo e I.E*. Quito.
- Ruiz, P., & Núñez, P. *Organigrama Detallado*. Hotel Sheraton Quito, Quito.
- Salovey, J., & Mayer, P. (1997). *¿Qué es la Inteligencia Emocional?* Nueva York: Basic Books.
- Starwood Hotels & Resorts Worldwide. (01 de 2014). *Sheraton Hotels & Resorts*. Obtenido de Historia de Sheraton: [http://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/history.html?language=es\\_ES](http://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/history.html?language=es_ES)

- Tambo, P. (01 de 01 de 2007). *La Capacidad de Resolver Problemas*. Obtenido de DSPACE:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/645/4/CAPITULO2.pdf>
- Turner, J., Gore, C., Koopman, C., & Kim, P. (2002). *Social Support, and Attachment Style as Psychosocial Correlates of Adjustment in Men and Women with HIV/AIDS*. Journal of Behavioral Medicine.
- Vargas Silva, M. (2012). Ecuador.

## ANEXOS

### I. Anexo 1

SIGHT

  
Creamos experiencias

**Encuesta de Clima Organizacional:**

El trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto que le confiere la satisfacción de sus necesidades económicas, de desarrollo, de crecimiento personal, y establecimiento de relaciones interpersonales. Por lo general hombres y mujeres se sienten a gusto con su trabajo, cuando esto no ocurre, la falla se encuentra más en las condiciones psicológicas y sociales del trabajo antes que en el trabajador mismo. El Clima Organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno del medio en el cual desarrollan su trabajo y cuya medición permite establecer estrategias que permiten optimizar el comportamiento organizacional.

De esta forma el diagnóstico del clima organizacional para GHL Hoteles y sus unidades de Negocio, permitirá identificar las áreas en las cuales es necesario crear o generar estrategias de cambio que garanticen un clima de trabajo idóneo, ayudando a la satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los colaboradores, volviéndolo un ser más motivado, productivo, satisfecho y realizado, tal y como lo definen las políticas y filosofía de trabajo del manejo del Talento Humano.

**El Clima Organizacional en el Sector Hotelero**

El buen clima organizacional es fundamental en la industria hotelaria. Cuando los empleados se encuentran a sí mismos cara a cara con las necesidades del huésped y enfrentados a tomar rápidas decisiones es la Cultura organizacional la que determina su forma de respuesta. Por ejemplo, tomemos a un asistente de mantenimiento al cual la compañía no le aprueba horas extras. Si este recibe una llamada cinco minutos antes de la terminación de su turno para un trabajo que dura por lo menos veinte minutos, ¿cómo decide el empleado que hacer si su jefe no se encuentra? La decisión puede ser complicada por consideraciones personales cómo perder el transporte a su casa o llegar tarde a su casa. Entonces, ¿el empleado cumple con su horario y deja la orden de trabajo para el día siguiente o toma el riesgo violando así el reglamento de la compañía y realiza el trabajo inmediatamente? Esta decisión está basada en el grado de compromiso que el empleado tenga con la organización y lo que la cultura organizacional le dice al empleado sobre lo que es bueno para la Compañía.





Donatarios y Operadores de Hoteles en Latinoamérica  
© 2010 GHL  
[www.ghlhoteles.com](http://www.ghlhoteles.com)

## II. Anexo 2

### GUIA DE ENTREVISTA JEFES DE ÁREA HOTEL SHERATON QUITO 2013

1. ¿Qué área tiene a su cargo?
2. ¿Cuál es la principal función de esta área?
3. ¿Cuántas personas la conforman y que cargos tienen?
4. ¿Que podría comentar de manera general de su grupo de trabajo?
5. ¿Cuál cree usted que es o son las debilidades de su grupo de trabajo?
6. ¿Y cuáles son las fortalezas?
7. Tras un previo análisis de los resultados de la encuesta de Clima Laboral, se puede constatar que las variables bajas son las siguientes:
  - Xxx
  - Xxx
  - Xxx

¿Qué opina al respecto?



### III. Anexo 3

<b>Observación Directa de Área - Hotel Sheraton Quito 2014</b>					
<i>El siguiente instrumento tiene la finalidad de recabar información mediante observación directa. Será llenado por los investigadores.</i>					
<b>1. Datos de identificación de la institución visitada.</b>					
Nombre/ Área	N°personal	Turno	Horario	Ciudad	Fecha de observacion
<b>2. Características del entorno hotelero.</b>					
Cómo es el área donde se encuentra el departamento dentro del Hotel (infraestructura, ubicación geográfica, ambiente, etcétera).					Vías de acceso y comunicación.
<b>3. Características del Área.</b>					
Cómo se delimita el espacio.	Cómo son las instalaciones hoteleros (número de cocina, espacios, ventanas, otros anexos hoteleros, equipamiento, iluminación).				
Adecuaciones (rampas, agarraderas, señales luminosas, otros) y Adecuaciones recientes				Croquis	
Materiales tipo equipamiento, cuáles de ellos son específicos para su área.					
<b>4. El interior del Área.</b>					
Quiénes están y en qué momentos.	Qué sucede a la entrada y salida o ausencia de un empleado				
Cuáles son las principales funciones del área.					
Qué sucede a la entrada y salida o ausencia de un empleado.			En qué horarios se desarrollan las actividades		

Cómo participa el jefe con los empleados, con qué finalidad establece, en qué actividades apoya. (Viceversa)		
Con qué periodicidad y cómo se organizan las reuniones de		Con que áreas se ven más involucradas
<b>5. Los empleados.</b>		
Horas al día en el Hotel.	Qué actividades realizan antes de entrar a la Hotel	Actividades durante el descanso.
<b>5. Variables</b>		
Altas		Bajas
1. 2. 3.		1. 2. 3.
CONCLUSIONES		

VARIABLES		CALIFICACIÓN			
<b>Cultura</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Total desacuerdo
1. Demuestran importancia por cumplir las necesidades del huésped					
2. Demuestran apoyo, compañerismo y respeto hacia su grupo de trabajo					
3. Se le han dado las funciones de su puesto y sus responsabilidades					
4. Transmiten un sentido de identidad con el hotel					
<b>Motivación</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Total desacuerdo
1. Tiene relación directa con el cliente					
2. Muestra actitud positiva al momento de brindar servicio al cliente					
3. Existe apertura y disposición para aprender distintas actividades dentro de su misma área					
<b>Supervisión</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Total desacuerdo
1. La supervisión de su trabajo en el hotel es frecuente					
2. Cuando el jefe controla y evalúa el trabajo existe una retroalimentación en ese momento					
3. Muestra satisfacción con la forma como su jefe supervisa el trabajo					
4. El jefe identifica rápidamente los problemas a los que se enfrenta su grupo de trabajo					
<b>Seguridad</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Total desacuerdo
1. El trabajo en su área o línea está bien organizado					
2. Las condiciones de trabajo de su área son seguras					
3. Las cargas de trabajo están bien repartidas					
4. Mantienen su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos					
5. Pueden realizar su trabajo de forma segura					
6. La empresa les facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo					
7. Los empleado hacen uso de los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo					
<b>Entrenamiento</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de acuerdo	Total desacuerdo
1. Muestran experticia dentro de las funciones que desarrollan					
2. Requieren de un constante apoyo técnico por parte de su jefe directo					
3. Se sensibiliza al grupo para que sean responsables de toma de decisiones en su área					

<b>Liderazgo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>Total desacuerdo</b>
1. Existe respeto en el trato hacia su equipo de trabajo por parte del jefe				
2. El jefe direcciona al empleado al momento de presentarse inquietudes				
3. Su jefe muestra flexibilidad ante las peticiones de los empleados				
4. El jefe aplica los conocimientos necesarios para dirigir eficazmente el área				
5. El jefe hace saber que valora sus esfuerzos y aportes en el trabajo de su equipo				
<b>Retroalimentación</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>Total desacuerdo</b>
1. Reciben información de cómo desempeña su trabajo en aspectos positivos y negativos				
2. La retroalimentación dada por parte del jefe sobre el desempeño es constructiva				
3. La retroalimentación se la realiza de manera adecuada y acorde a las normas del hotel				
4. La retroalimentación se enfoca en las funciones que desempeña el empleado				
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>Total desacuerdo</b>
1. La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente				
2. La relación entre compañeros es buena				
3. Cuando se presenta un problema existe un apoyo por parte de los demás				
4. Se trabaja en un ambiente de armonía, cordialidad y respeto				
5. Existe ayuda y colaboración entre los diferentes departamentos del Hotel				
6. Cuando existen dificultades en su área, hablan sobre eso y conjuntamente buscan soluciones junto con sus jefes				
7. De acuerdo a las normas de la organización la entrega de información entre los diferentes departamentos del hotel es efectiva				

#### IV. Anexo4



Fecha: \_\_\_\_\_

#### ENCUESTA

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SE USARÁ CON FINES DE MEJORA Y SERÁ DE CARÁCTER CONFIDENCIAL

1. ¿Lee usted las carteleras?

---

---

---

---

1. ¿Qué opina de la renovación de las carteleras?

---

---

---

---

2. ¿La información de las carteleras guardan relación con la misión y visión de la empresa?

---

---

---

---

3. Actualmente, ¿Las carteleras cuentan con información de su interés?

---

---

---

---

5. ¿Que información adicional hace falta a las carteleras actuales?

---

---

---

---

## V. Anexo5



Fecha: \_\_\_\_\_

### ENCUESTA

*LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SE USARÁ CON FINES DE MEJORA Y SERÁ DE CARÁCTER CONFIDENCIAL*

1. ¿Ha sentido cambios por parte de su jefe en la supervisión diaria?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

2. ¿Está satisfecho con la forma como su jefe supervisa el trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

3. ¿Cuándo existen inconvenientes en el trabajo diario su jefe expone las mejores alternativas de mejora?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

4. ¿Ante situaciones adversas su jefe maneja sus emociones?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

5. ¿El jefe demuestra interés en cuando a sus necesidades ?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

## VI. Anexo6

### RESTAURANTE COOK'S.-

Restaurante Cook's es un área que se encuentra ubicado junto a la entrada principal del Hotel Sheraton Quito, dentro de sus instalaciones, el Restaurante tiene dos opciones de ingreso, tanto por el lobby del Hotel como por su entrada independiente ubicada en la Av. República de El Salvador. El Restaurante Cook's está conformado por 8 empleados, distribuidos en los siguientes cargos: 1 capitán, 4 meseros, 1 hoster, 1 cajera. Atiende a huéspedes, así como también a clientes internos y externos del Hotel. El Restaurante brinda atención al público todos los días de la semana de 12h00 a 23h00, en donde ofrece platos a la carta, los mismos que son preparados en la propia cocina del Hotel.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral del Restaurante Cook's.

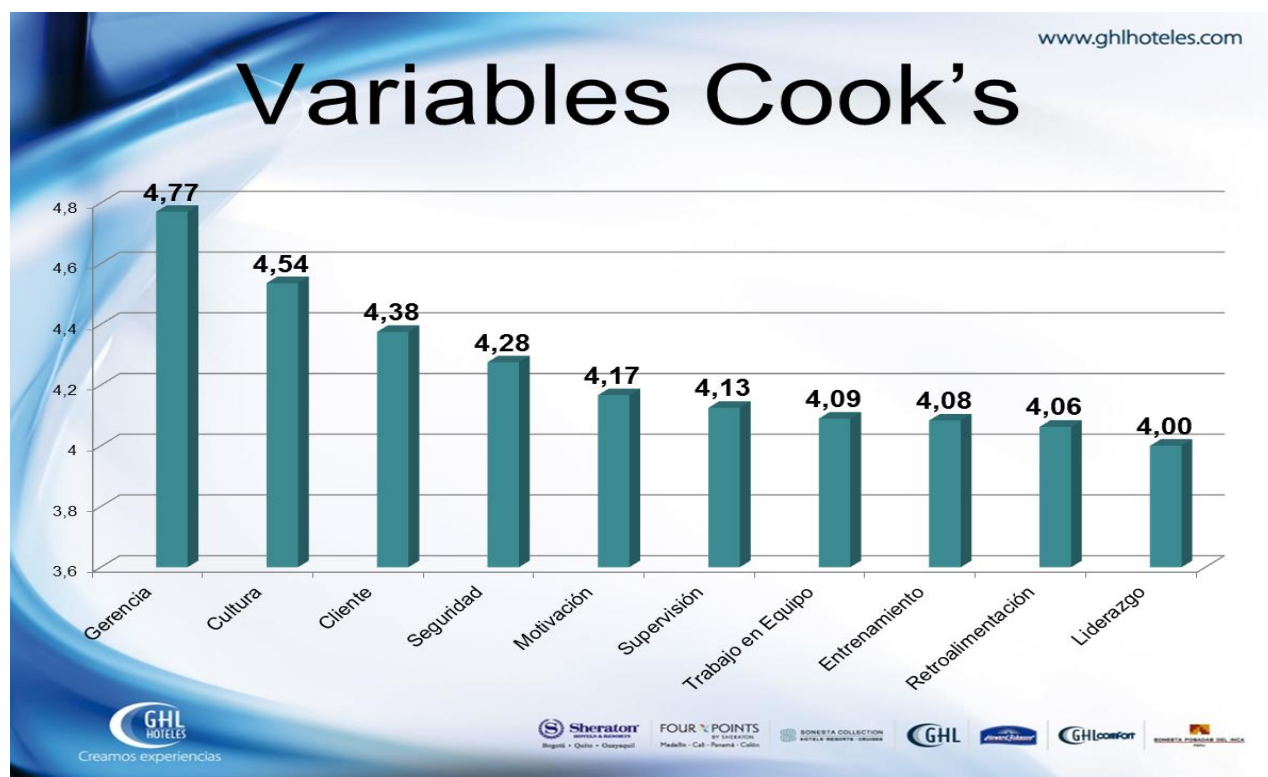


Ilustración 3: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Cook`s se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y cultura, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son cliente, seguridad, motivación supervisión, trabajo en equipo, entrenamiento, retroalimentación y liderazgo.

## MANTENIMIENTO.-

Mantenimiento es un área que se encuentra en el subsuelo 4 frente al área de lavandería. Está conformada por 8 empleados, los mismos que están divididos en el jefe del área y personal técnico. Como su nombre lo dice se encarga del mantenimiento y reparación del equipamiento del Hotel, por lo que precisa personal capacitado, siendo las principales áreas de trabajo: electricidad (instalaciones, iluminación, etc.), plomería (desagüe, cañerías, sistema agua caliente, etc.), calefacción, refrigeración, aire acondicionado, mantenimiento general (pintura, carpintería, etc.).

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Mantenimiento.

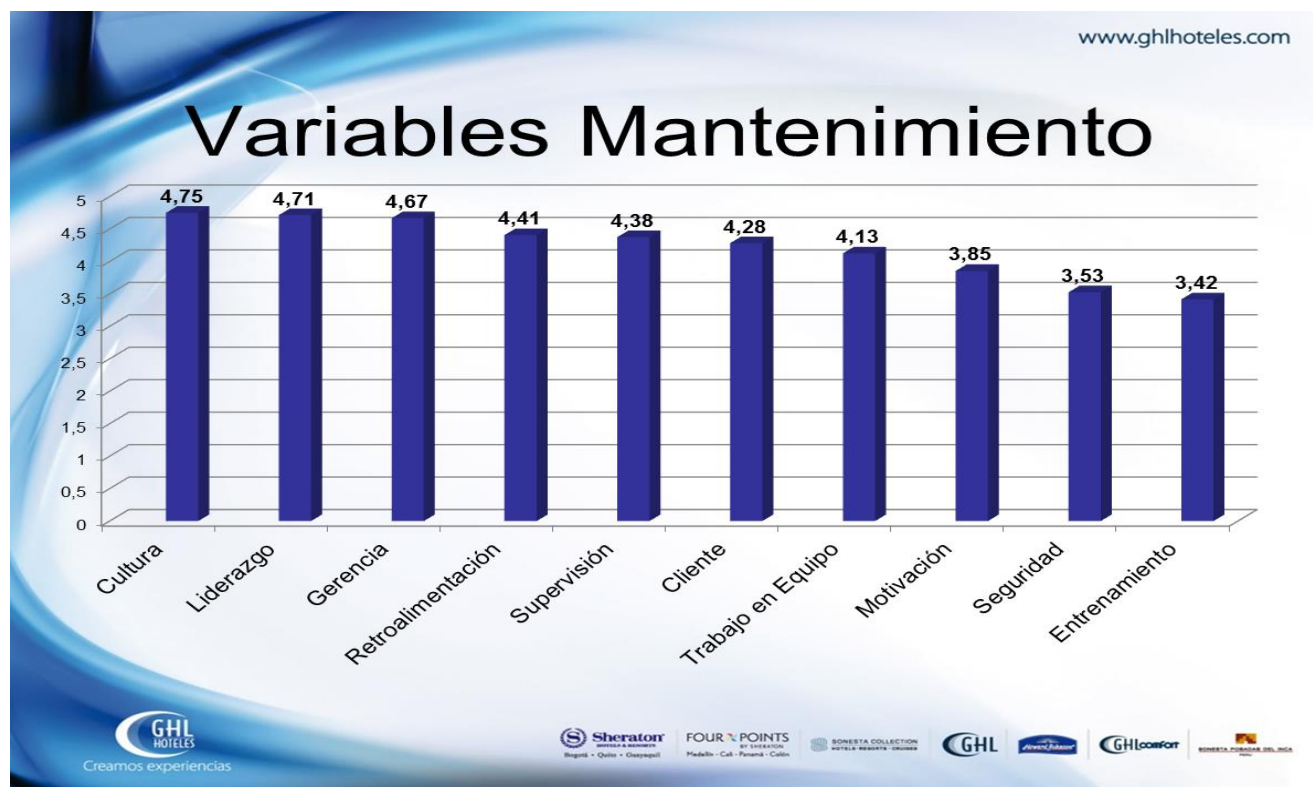


Ilustración 4: (GHL Hoteles, 2013)



Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Mantenimiento, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son cultura y liderazgo, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son retroalimentación, supervisión, clientes, trabajo en equipo, motivación, seguridad y entrenamiento.

## EVENTOS.-

Eventos es un área que posee un espacio físico en el subsuelo 1 del Hotel. El área está conformada por 23 empleados divididos en los siguientes cargos: jefe de área, meseros, capitanes, asistentes de counter de eventos. Eventos es el área a cargo de la organización de todos los eventos sociales externos como internos del Hotel. Siendo también su responsabilidad el brindar opciones de salones, mantelería, comida y arreglos al cliente de acuerdo al evento que desee celebrar, de igual manera es el encargado de realizar la proforma dependiendo el número de empleados, entre otros detalles.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Eventos.

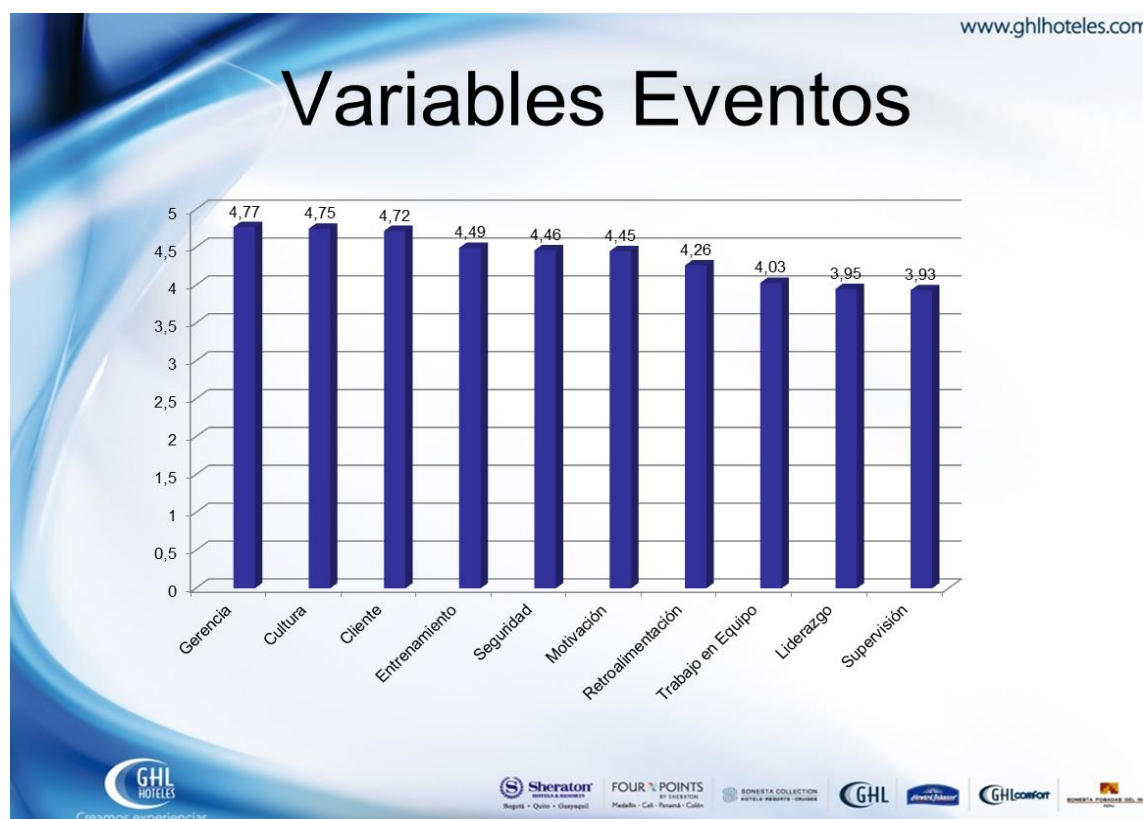


Ilustración 5: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Eventos, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y cultura por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son entrenamiento, seguridad, motivación, retroalimentación, trabajo en equipo, liderazgo y supervisión.

## RECEPCIÓN.-

Recepción es un área que se encuentra al ingreso de la entrada principal del Hotel, cuenta con 14 empleados, quienes están divididos en jefe de recepción y operadoras. El área de recepción se encarga de brindar servicio al huésped como check in, checkout, desarrollando las actividades planificadas e implementadas dentro del sistema de calidad. Es responsable de la coordinación de actividades que aseguren la prestación del servicio de acuerdo a los estándares y especificaciones del Hotel.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Recepción.

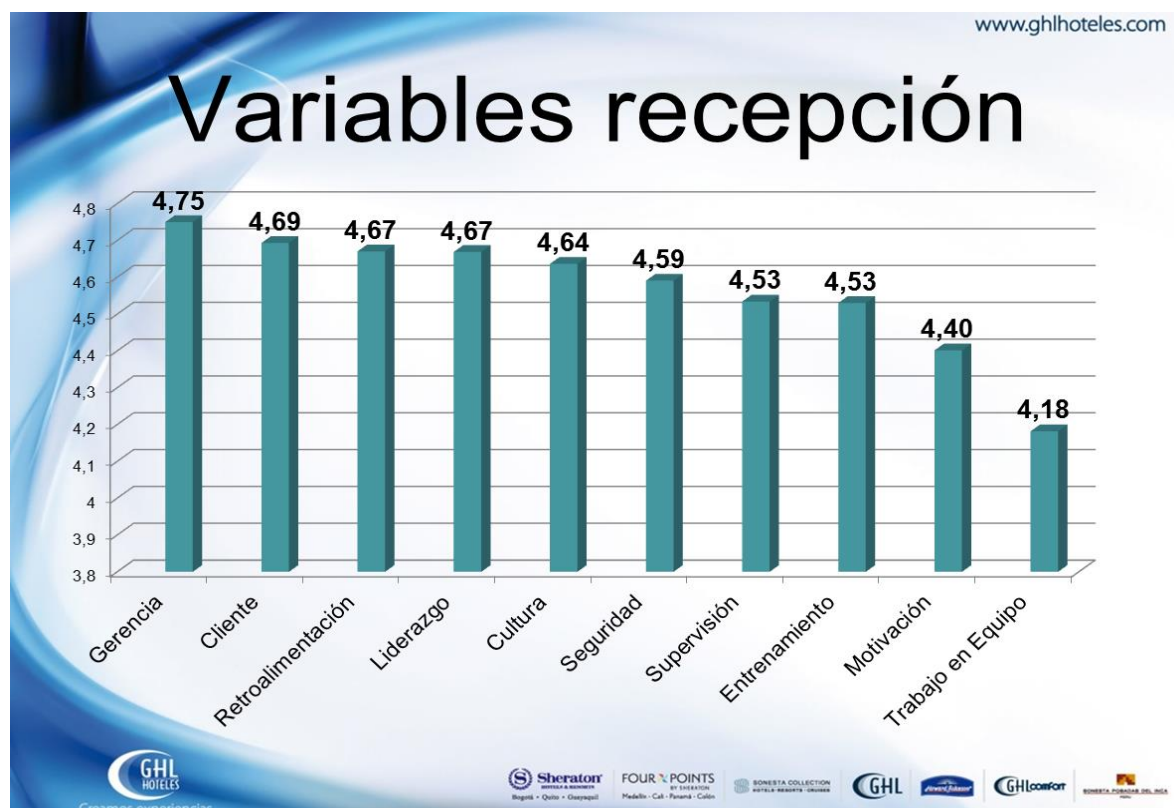


Ilustración 6: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Recepción, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y cliente, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son motivación y trabajo en equipo.

## AREAS PÚBLICAS.-

Áreas Públicas es un área que se encuentra conformada por 4 empleados, quienes son supervisados por Ama de Llaves. Su función principal es realizar la limpieza de todo el Hotel con excepción de las habitaciones. Los colaboradores están divididos por áreas de personal como oficinas, salas de reuniones, baños de personal y áreas públicas (salones, restaurantes, lobby, pasillos, baños para clientes).

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Áreas Públicas.

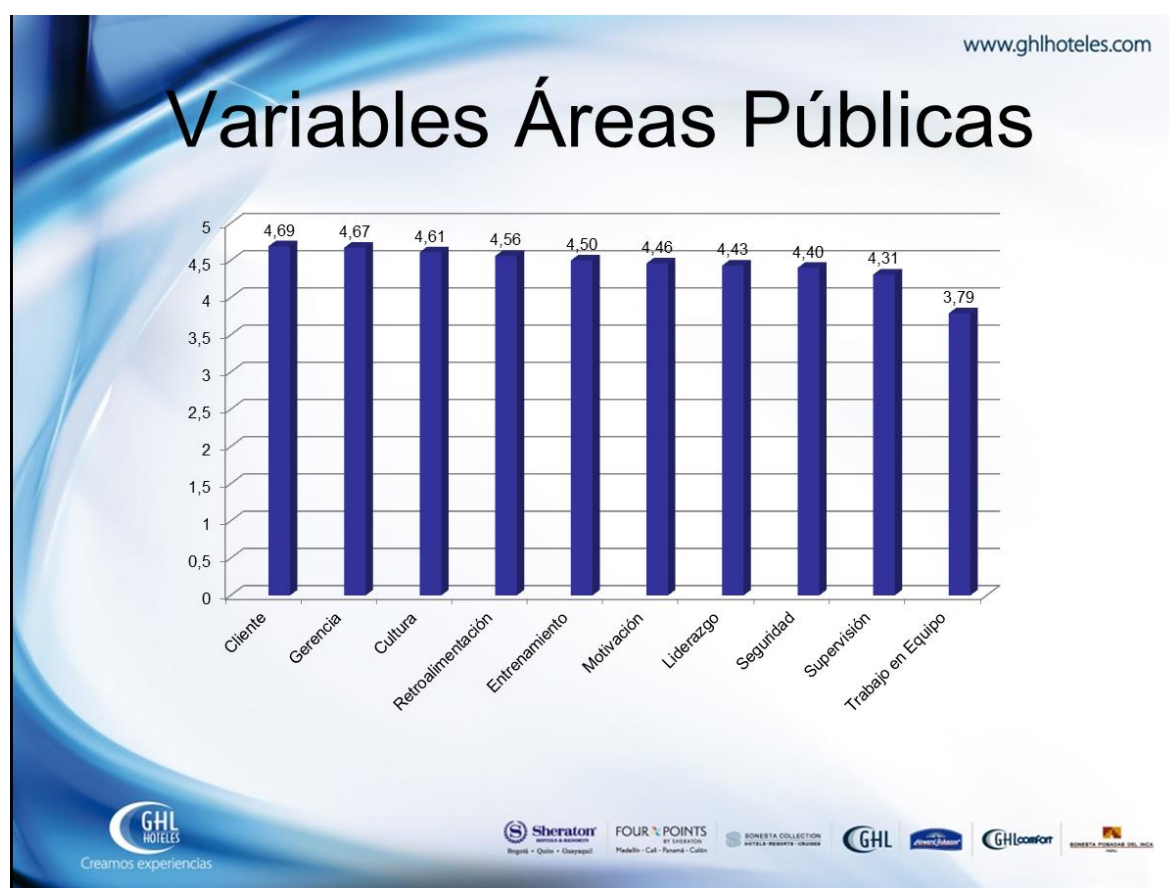


Ilustración 7: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Áreas Públicas, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son cliente y gerencia, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son motivación, liderazgo, seguridad, supervisión y trabajo en equipo.

## ROOMSERVICE.-

Room Service es un área que se encuentra ubicado en la Planta Baja del Hotel dentro del área de cocina, cuenta con 8 colaboradores, distribuidos en los cargos de 1 jefe de área y 7 meseros RoomService. Como su nombre lo indica es el servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones de los huéspedes a cualquier hora del día. Los alimentos son preparados en la cocina del Hotel y las bebidas las realizan directamente el personal a cargo del área. Las órdenes se llevan en ocasiones en carritos de servicio y en otras ocasiones únicamente con charolas.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de RoomService.

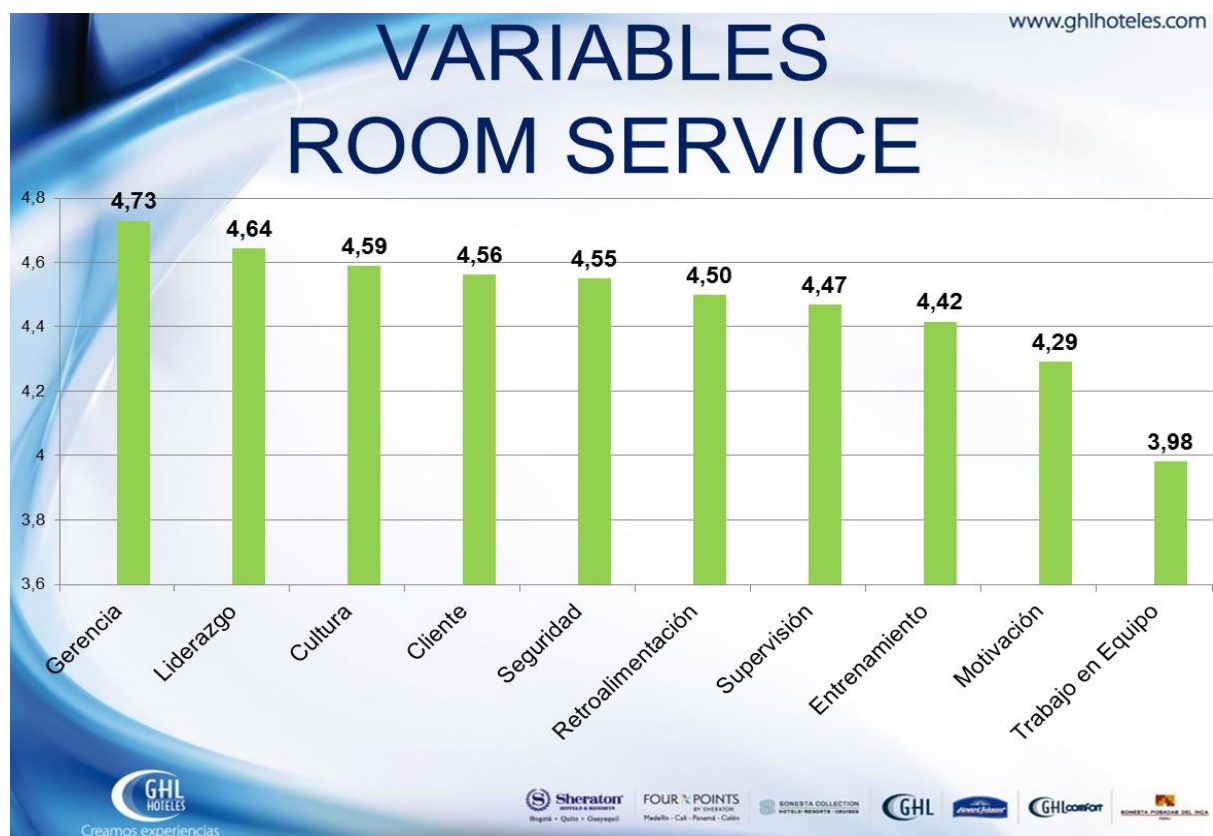


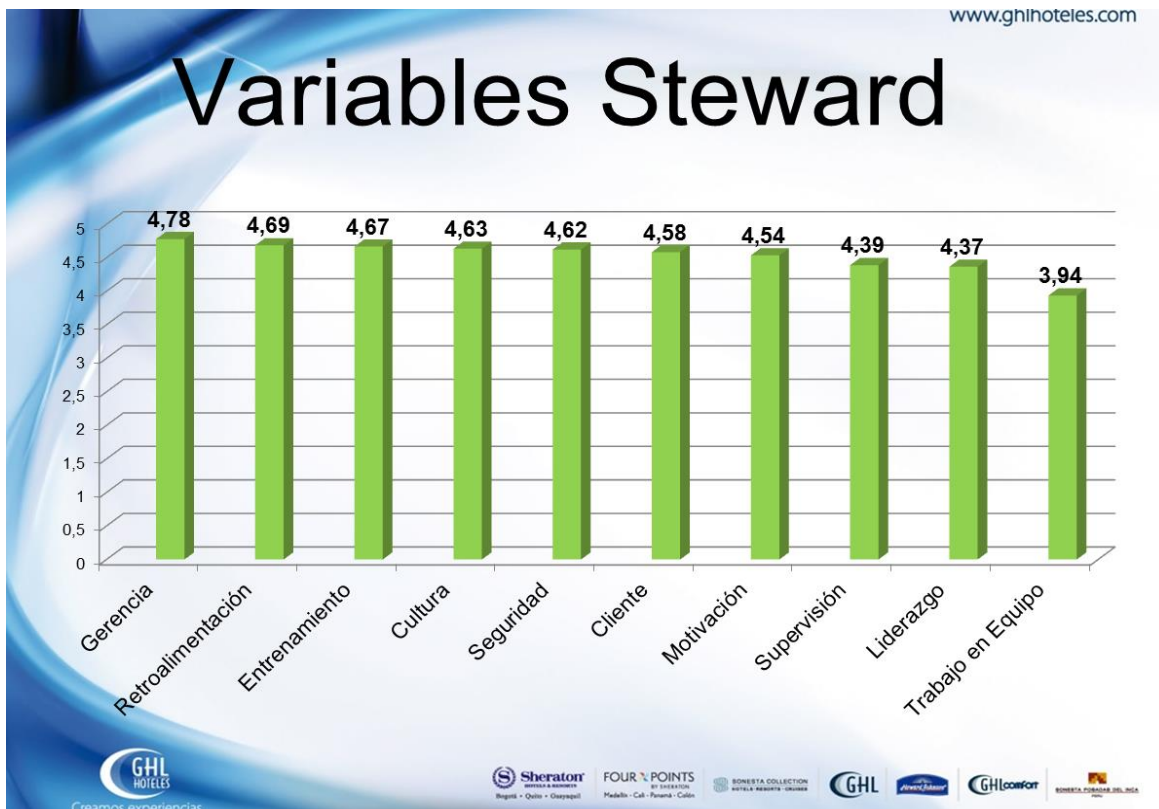
Ilustración 8: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de RoomService, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y liderazgo, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son supervisión, entrenamiento, motivación y trabajo en equipo.

## **STEWARD.-**

Stewards es un área que se encuentra en varios espacios físicos dentro del Hotel, pues cuenta con una oficina que está en el Subsuelo 2 del Hotel, y existen espacios en lugares específicos del Hotel como cocina en donde hay tres espacios, uno cerca de pastelería y Restaurante Fragatas, otro en la parte interna de la cocina en donde básicamente se encarga del lavado de ollas y sartenes, utensilios más grandes y pesados, mientras que existe otro espacio dentro de cocina cerca del Restaurante Cook's y uno en el área de eventos en el Subsuelo 1. Está conformado por 9 personas que se dividen en el jefe de área y el resto de Steward que están divididos en los diferentes sitios de lavado. Steward es conocida también como el área de lavalozas. El trabajo en esta área consiste en llevar a cabo la limpieza de todo el equipo utilizado para la preparación y servicio de los alimentos y bebidas y resurtir el equipo limpio a sus áreas de almacenaje. Así mismo, se ocupan de la limpieza general de las cocinas.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Steward.



**Ilustración 9:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Steward, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y retroalimentación, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son supervisión, liderazgo y trabajo en equipo.

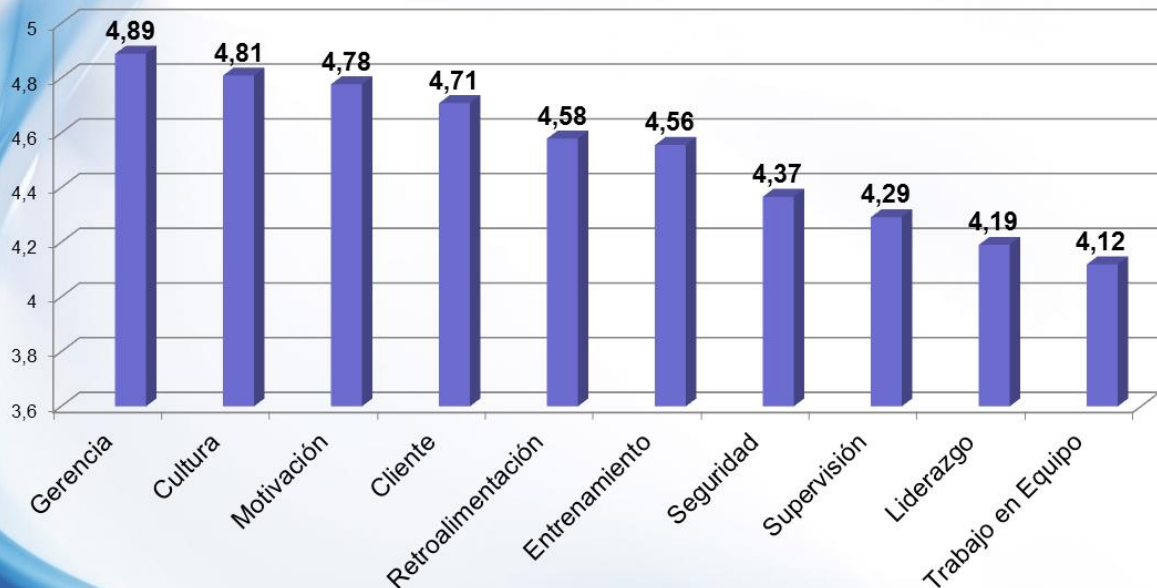
## **LAVANDERÍA.-**

Lavandería es un área que se encuentra ubicado en el subsuelo 3 del Hotel. Conformada por 6 empleados, que se dividen en Supervisor de lavandería y personal de lavado y planchado. Lavandería es el departamento que desarrolla los procesos para la prestación de servicio de lavado y planchado de ropa del huésped, lencería que es parte de las habitaciones en cuanto a sabanas, toallas, batas, edredones, etc. Además el material utilizado en el área de eventos que consiste en mantelería y finalmente uniformes del personal interno.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Lavandería.



# Variables Lavandería



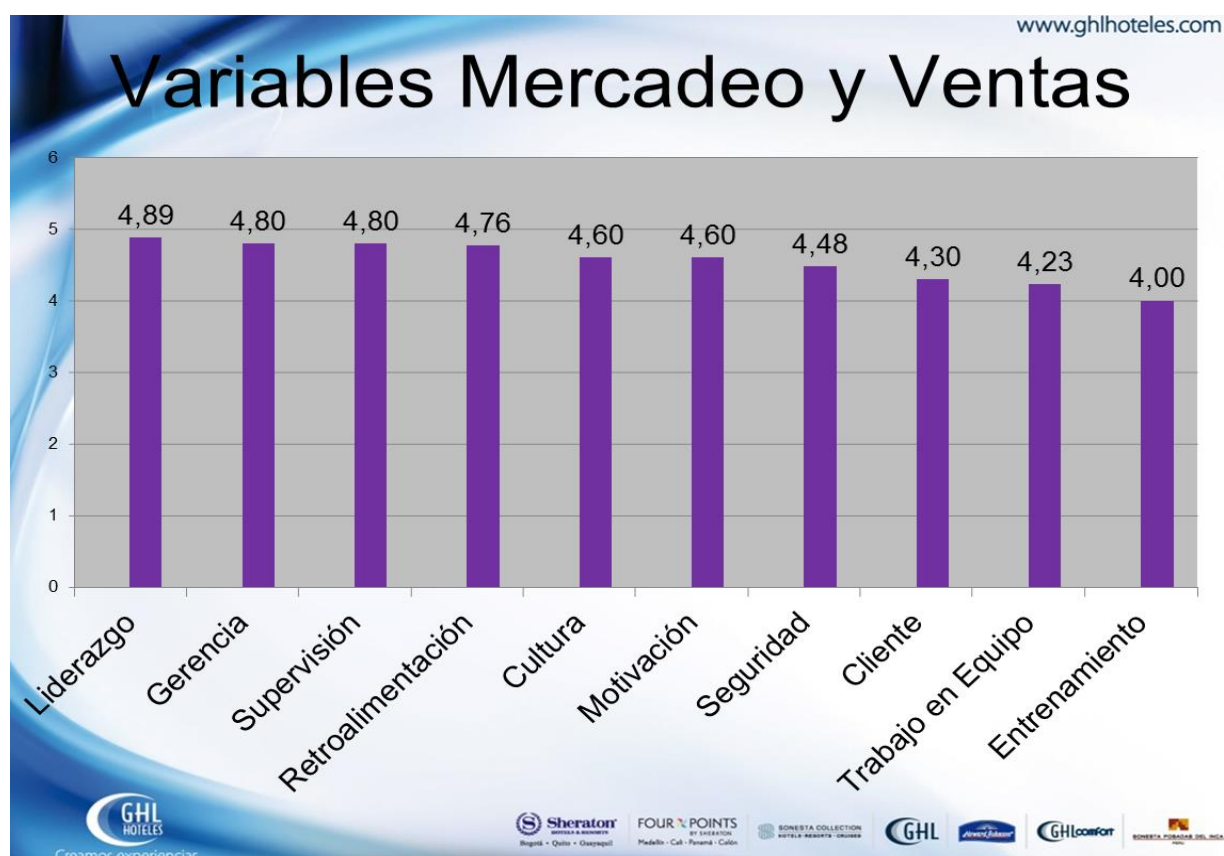
**Ilustración 10:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Lavandería, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y cultura, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son seguridad, supervisión, liderazgo y trabajo en equipo.

## MERCADEO.-

Mercadeo es un área que se encuentra ubicado en la parte derecha del primer piso del Hotel, cuenta con 14 empleados que están divididos por el Gerente del área y ejecutivos de mercadeo. El área de Mercadeo es responsable de las actividades necesarias para mantener a un nivel de competencia y de comercialización de la empresa dentro del mercado. Así como de desarrollar las actividades que permiten generar, mantener y asegurar demanda que conduzca a la tarifa (habitaciones), consumo promedio (alimentos y bebidas) y el aprovechamiento de la capacidad instalada.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Mercadeo.



**Ilustración 11 :** (GHL Hoteles, 2013)

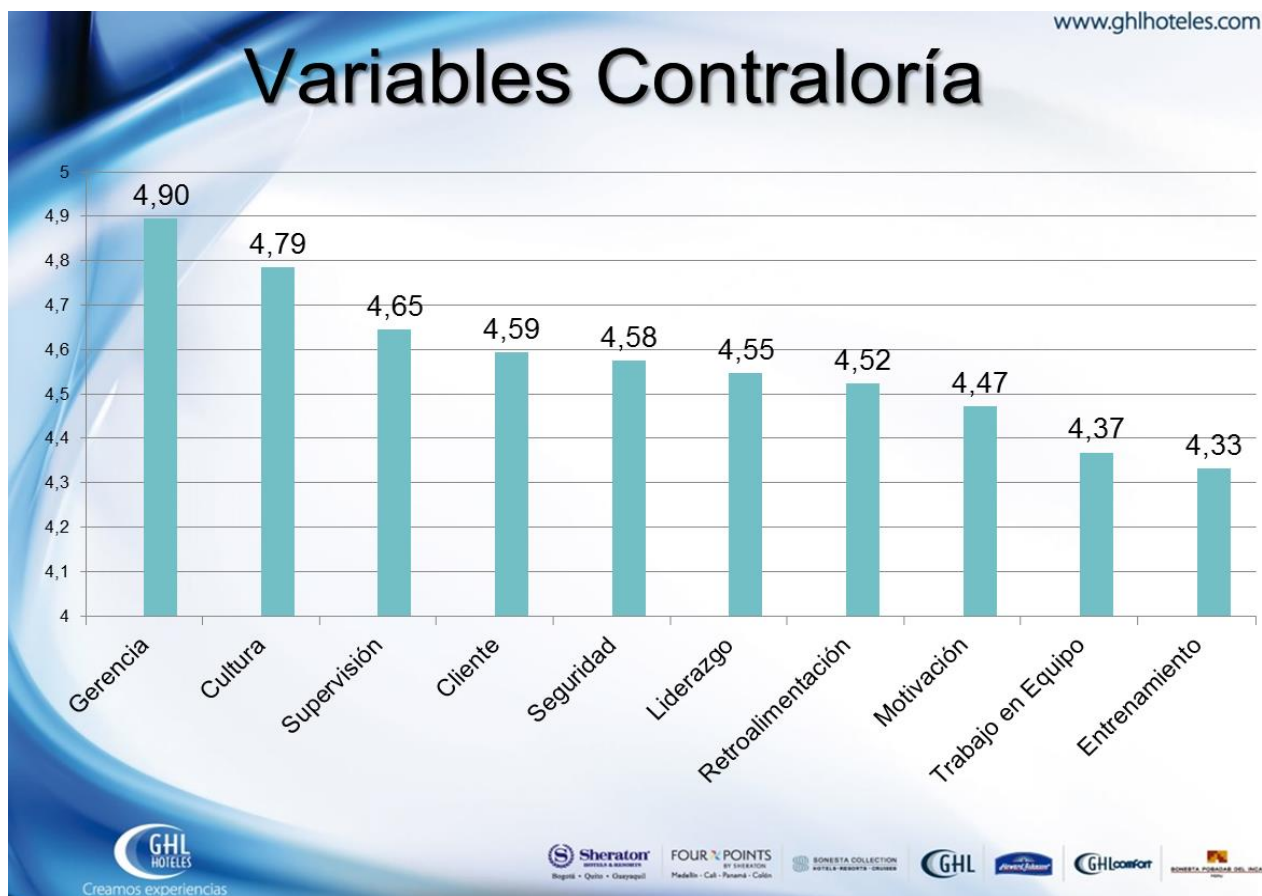
Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Mercadeo y Ventas, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son liderazgo y gerencia, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son seguridad, cliente, trabajo en equipo y entrenamiento.



## CONTRALORÍA.-

Contraloría es un área que se encuentra en la planta baja del Hotel, está conformado por 24 empleados, dentro del área de Contraloría existen los departamentos de: Contabilidad, Compras, Crédito y Cobranza, Tesorería, Sistemas, Costos. Cada área de responsabilidad en contraloría genera cargos funcionales adecuados a la aplicación de los procesos de información. Es el área responsable de mejorar y controlar la parte operacional y financiera que permita orientar las políticas en cuanto a racionalización, aprovechamiento de recursos y productividad integral.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Contraloría.



**Ilustración 12:** (GHL Hoteles, 2013)

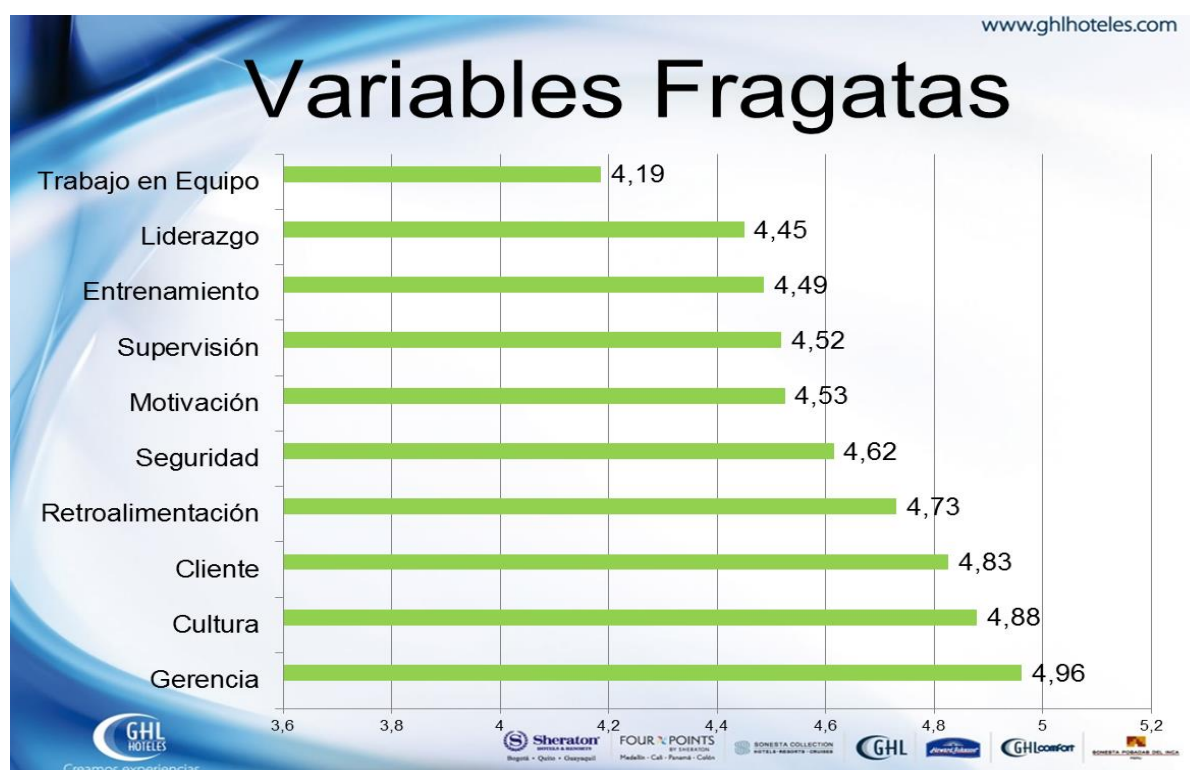
Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Contraloría, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y cultura, por otra parte las variables que se

encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son motivación, trabajo en equipo y entrenamiento.

### RESTAURANTE FRAGATAS.-

Restaurante Fragatas es un área que se encuentra ubicado al interior de Hotel, en la parte posterior del lobby. El Restaurante está conformado por 13 empleados, los mismos que se dividen el trabajo con un capitán, meseros, hoster, cajera. Atiende a huéspedes, así como también a clientes internos y externos del Hotel. Fragatas brinda atención al público todos los días de la semana de 6h00 a 12h00, en donde ofrece variedad de platos nacionales e internacionales, Coffee& Snack Bar, desayunos buffet, al igual que es una alternativa para realizar eventos sociales.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Fragatas.



**Ilustración 13:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Fragatas, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son: gerencia y cultura por otra parte las variables que se

encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son entrenamiento, liderazgo y trabajo en equipo.

## COCINA.-

Cocina es un área que se encuentra ubicado en planta baja del Hotel, la misma que está dividida en áreas como cocina fría, pastelería, cocina caliente y oficina del Chef Ejecutivo. El área cuenta con 30 empleados, quienes se dividen las funciones de acuerdo a los turnos de trabajo, los cuales se divide en mañana, tarde y velada. Cocina es el área a cargo de preparar todos los alimentos que son distribuidos en el Hotel, tanto para restaurantes, RoomService, eventos y comedor de personal. Este departamento está a cargo de un Chef Ejecutivo quien entre sus labores se ocupa de elaboración y variación de los menús, ocuparse de costos de alimentos así como determinar las compras para sus áreas.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Cocina.

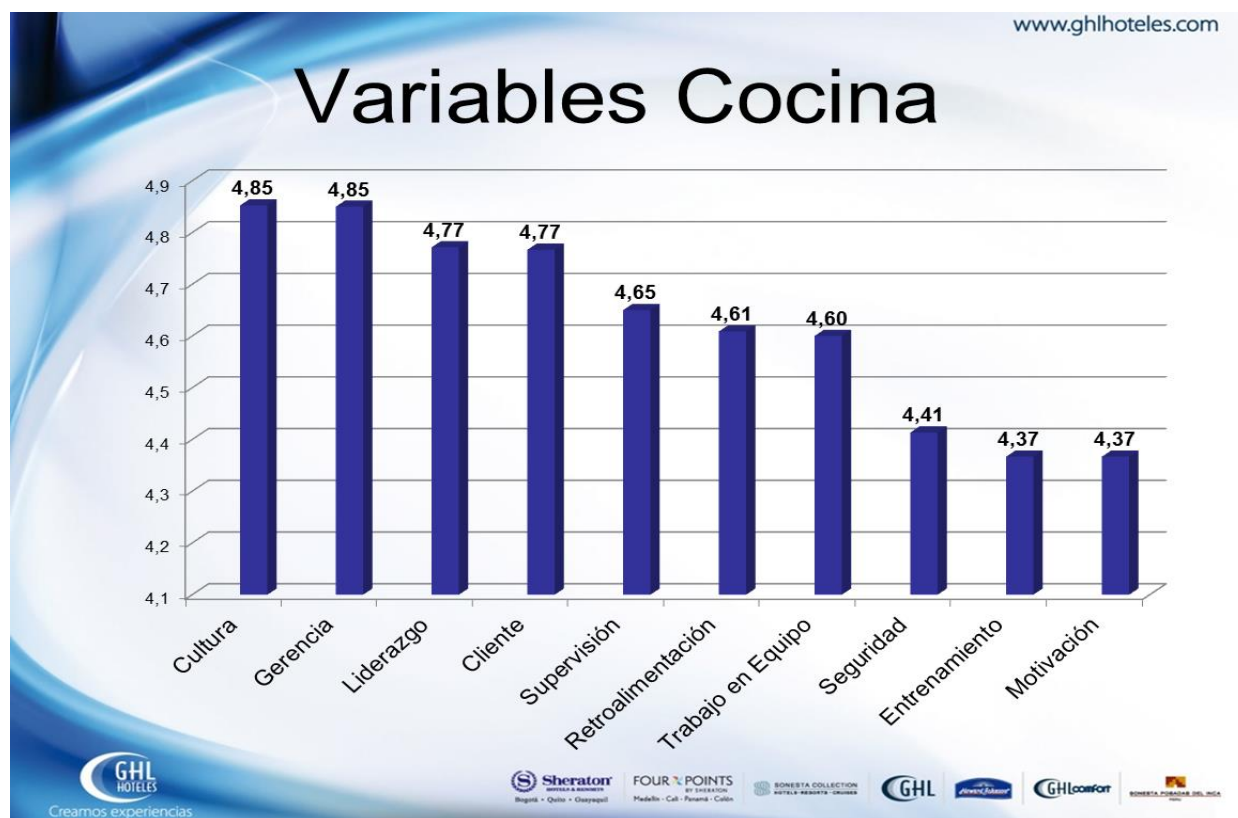


Ilustración 14: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Cocina, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son cultura y gerencia, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son: seguridad, entrenamiento y motivación.

### GERENCIA.-

El Gerente General es responsable del diseño de objetivos y directrices que orientan la política de calidad. Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de cada área de gestión para el desarrollo de actividades que conducen a la obtención de las expectativas de los huéspedes, empleados, inversionistas, sociedad y medio ambiente. Es responsable de la ejecución de la planificación estratégica, control administrativo y control operacional. Es responsable de garantizar los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Gerencia.

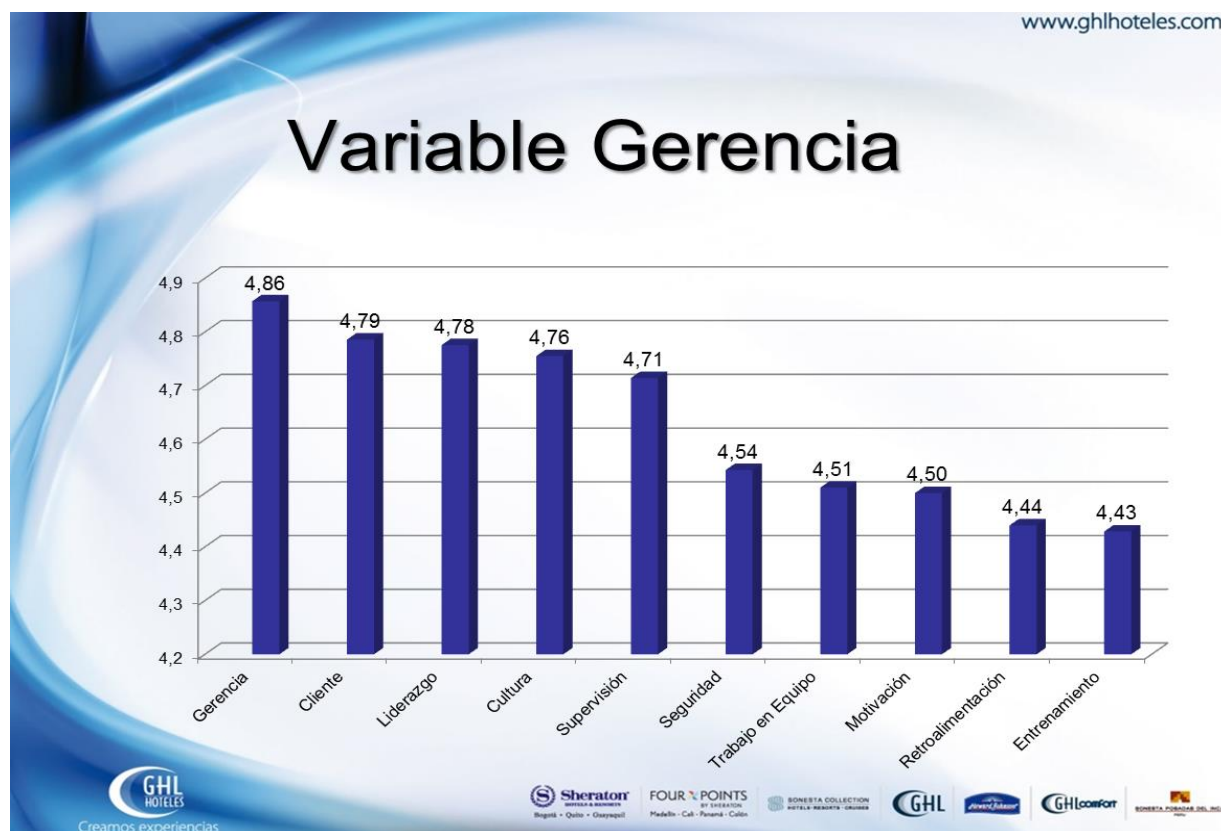
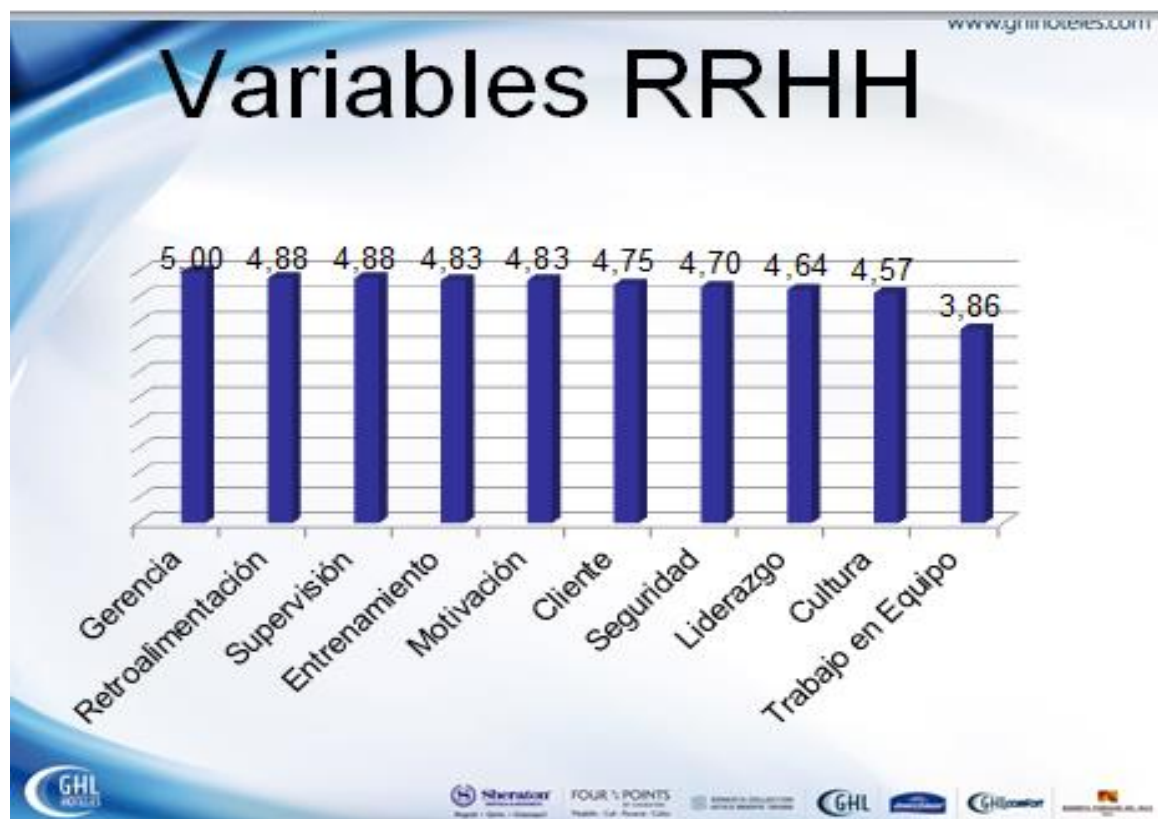


Ilustración 15: (GHL Hoteles, 2013)

## TALENTO HUMANO.-

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Talento Humano.





**Ilustración 16:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Talento Humano, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son gerencia y retroalimentación, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 es trabajo en equipo.

## HABITACIONES

Habitaciones es un área que está conformado por 11 camareras, quienes son supervisadas por la ama de llaves, tienen a cargo el mantener en mejor estado de limpieza y orden todas las habitaciones del Hotel, garantizando la calidad en el cumplimiento de sus servicios. Así mismo, enviar la ropa sucia a la lavandería, y el verificar que la habitación no tenga ningún daño físico, siendo así deberán informar a otras áreas responsables de la reparación.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Habitaciones.



**Ilustración 17:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Habitaciones, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son cliente y retroalimentación, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 es trabajo en equipo.

### RECREACIÓN – SPA.-

Recreación – Spaes un área que se encuentra ubicado en el último piso del Hotel, cuenta con 2 colaboradores que tienen el cargo y función de entrenadores físicos, quienes se dividen en dos jornadas diarias, y son supervisados por el jefe de Recepción. Es el área destinada a la diversión, distracción y descanso del huésped.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Spa.

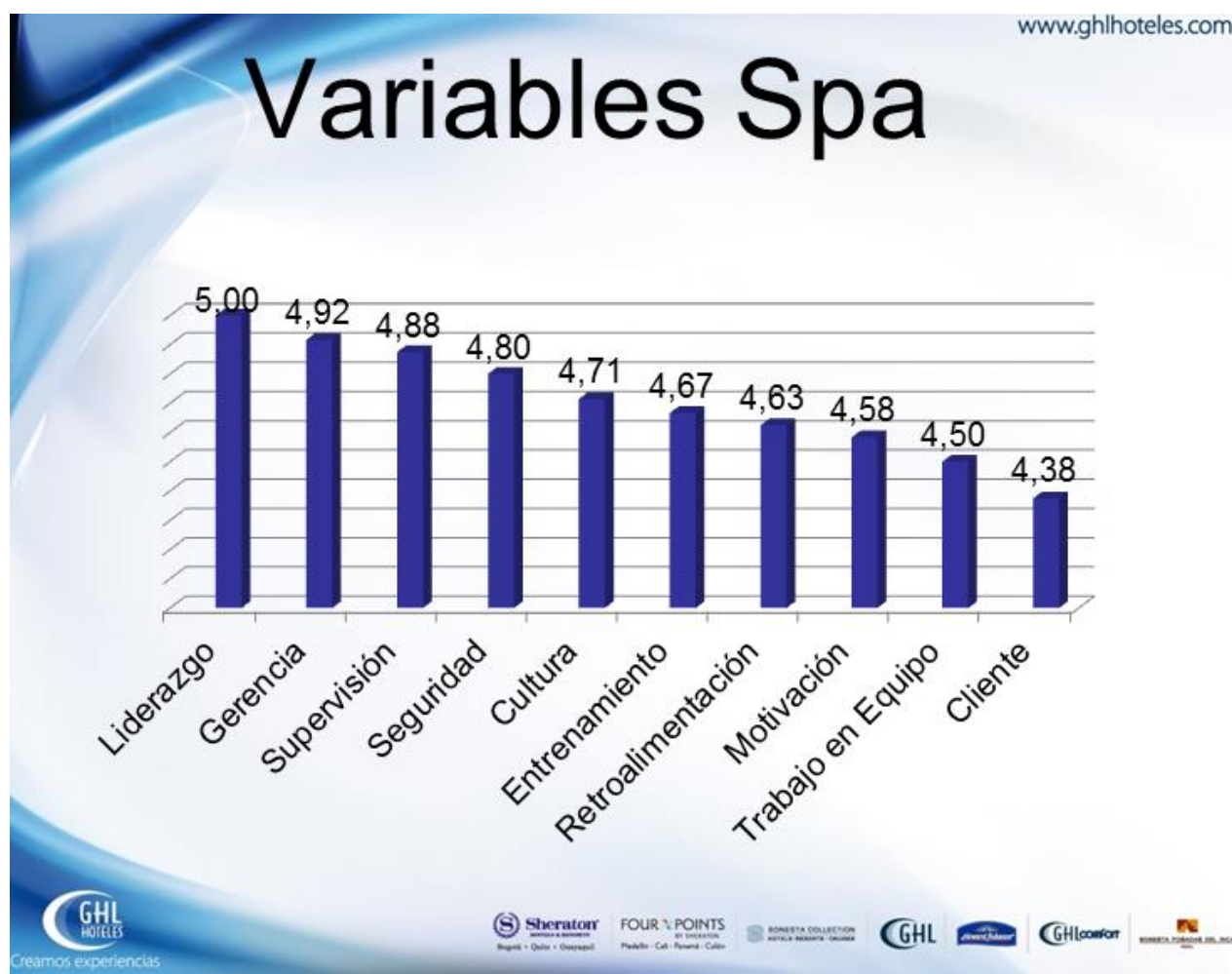


Ilustración 18: (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Spa, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son liderazgo y gerencia, por otra parte las variables que se encuentran con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5 son trabajo en equipo y cliente.

## SEGURIDAD.-

Seguridad es un área que se encuentra conformado por 12 empleados, dividida en una jefatura y el personal de seguridad, quienes están repartidos en distintos espacios físicos dentro del Hotel, los cuales son: el filtro de personal en el subsuelo 1, lobby, parqueaderos, además de realizar rondas por todas las instalaciones del Hotel. Son los encargados como su nombre lo dice de la seguridad del establecimiento, así como de los huéspedes y clientes internos.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Seguridad.

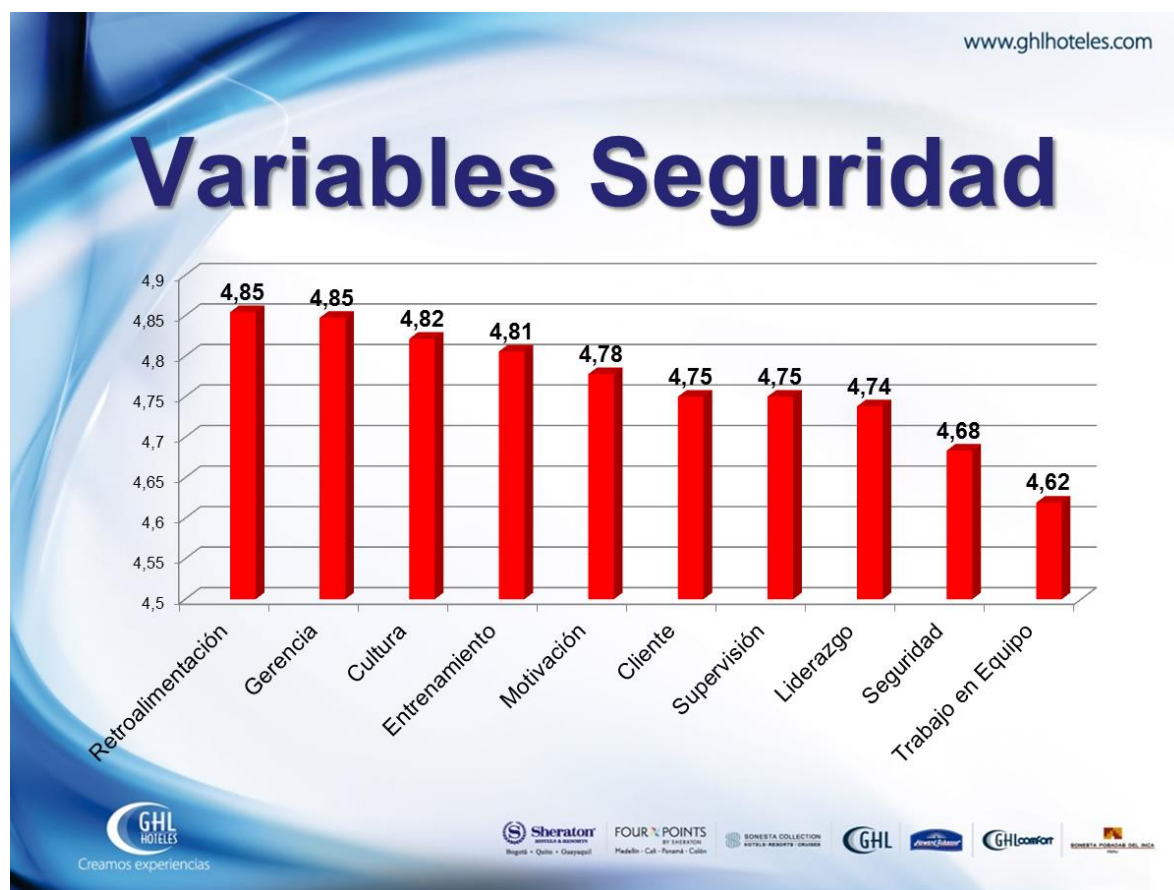


Ilustración 19: (GHL Hoteles, 2013)

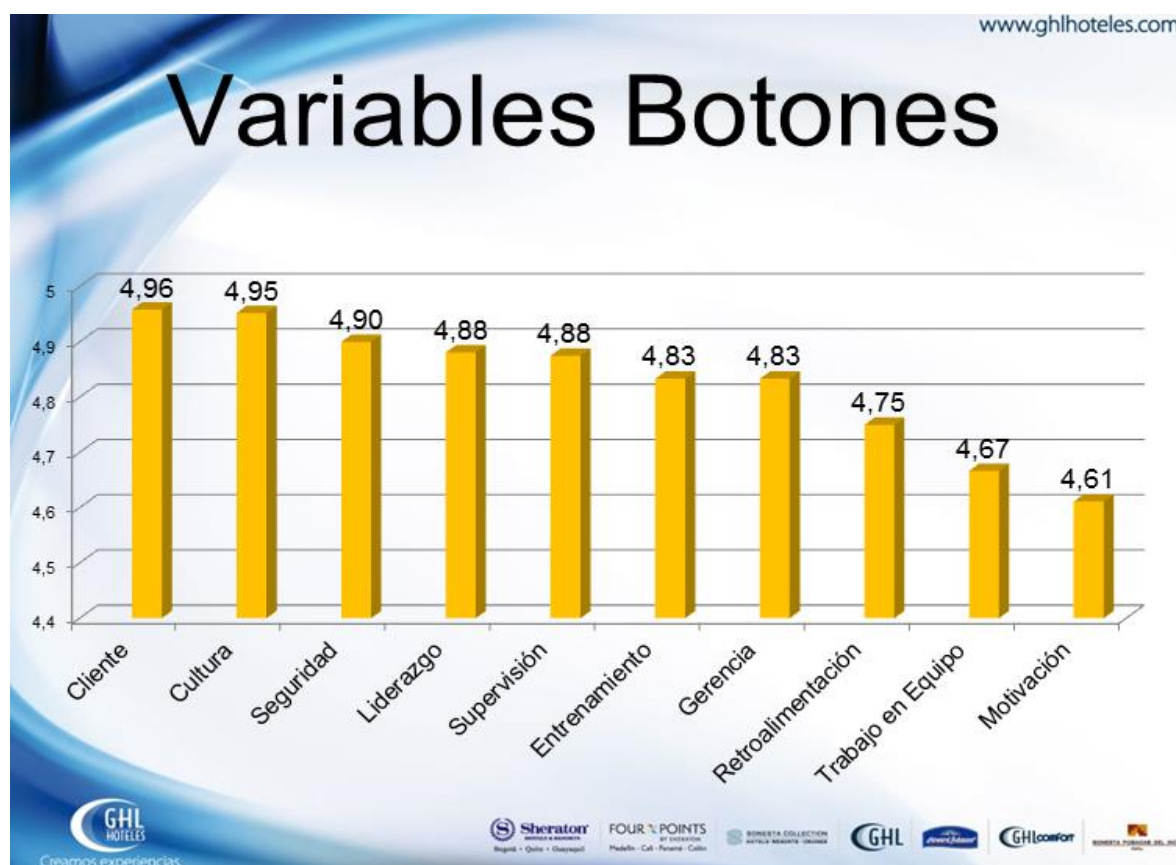


Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Seguridad, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son retroalimentación y gerencia, por otra parte no se presentan variables con un puntaje inferior a 4.5.

### **BOTONES.-**

Botones es un área que no posee espacio físico determinado dentro del Hotel, pero la mayoría de sus colaboradores se encuentran en el Lobby, ingreso principal y parqueaderos. Está conformada por 6 empleados, quienes tienen bajo su responsabilidad el recibir a la gente que ingresa al Hotel, brindándoles acompañamiento de acuerdo a donde deseen dirigirse, tienen a cargo también el parqueo de los vehículos de los clientes, ayudar a cargar el equipaje de los huéspedes, al igual que aclarar cualquier inquietud que tenga el cliente externo.

A continuación se presenta el gráfico de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada al área de Botones.



**Ilustración 20:** (GHL Hoteles, 2013)

Dentro del cuadro de variables perteneciente al área de Botones, se puede constatar que las dos variables de mayor puntaje son cliente y cultura por otra parte no se presentan variables con un puntaje inferior a 4.5 sobre 5. Posicionándolo como el área de mejor puntuación dentro de la evaluación.

## **VII. Anexo7**

### **MEMORANDO**

PARA: Sr. Michel Thorin - Gerente General

DE: Cristina Paredes – Directora Recursos Humanos

FECHA: 05 de Febrero del 2014

ASUNTO: Informe Reuniones Análisis Clima Organizacionales

Por medio de la presente le hago llegar la información de los temas tratados con las áreas en el análisis de los resultados del clima, realizadas del 20 al 28 de Enero del 2014.

#### **Reunión Mercadeo:**

- El haber tenido personal nuevo durante el año, generó problemas. Favor realizar hincapié en la capacitación y entrenamiento del personal de recepción.
- Crear un mailing list para poder contar con información actualizada de indicadores de calidad.
- Ver la posibilidad de que los cursos de habilidades administrativas se imparta por capacitadores externos con experiencia, los temas son muy interesantes.
- Capacitaciones que les gustaría: Técnicas de negociación, manejo de conflictos.
- Tener capacitación por parte de contraloría de temas contables, de crédito para poder tener más eficiencia en las negociaciones.
- Solicitan revisar los desayunos de las áreas deberían ser iguales.
- Solicitan revisar puestos de trabajo, por su posición se han convertido en counter de eventos. Adicional los puestos son muy incómodos, ver si es posible realizar una modificación del área. Solicitan lavado de alfombras.
- Siempre se presentan problemas por el aire acondicionado de Los Libertadores, falta información de cómo manejar o poner un control más amigable.
- Para refuerzo de la cultura organizacional y realizar un acordeón en el que esté la visión del hotel, adicional otros detalles importantes.
- Solicitan revisar los teléfonos y computadores ya que tienen problemas por los años de uso, ver la posibilidad de poner plan de datos en los celulares del hotel para aprovechar la eficiencia en las respuestas y seguimientos a los mails.

- En cuanto al trabajo con los taxis, informan que falta comunicación de tarifas y servicios que deben dar para mercadeo de todos los taxistas, no tienen conocimiento.

#### **Reunión Fragatas y Room Service:**

- Falta comunicación con la recepción por los desayunos incluidos. El momento del check in no se transmite la información correcta.
- Se recomienda por parte de los mismos asociados del área que se debe deponer las actitudes personales por las profesionales para mejorar el ambiente de trabajo.
- Solicitan revisión de área de posillería en fragatas, no tiene ventilación, este es un tema muy recurrente y que hasta el momento no se ha encontrado solución por parte de mantenimiento a pesar de haberlo topado en Comité de Seguridad.
- El área de room Service es muy incómoda y pequeña por lo que es insegura.
- Colocar más información acerca de comentarios de huéspedes en las carteleras.
- Revisión y pruebas de los zapatos antideslizantes, los que se usan actualmente no son antideslizantes.
- El montacargas se detiene en medio piso, se mueve mucho o se cierra puerta repentinamente constituyéndose en un riesgo potencial para los asociados.
- Se encuentra regularmente cucarachas en los restaurantes, cocina y club lounge, igualmente hormigas.

#### **Steward:**

- Las áreas utilizan el comedor para las reuniones departamentales y luego de las mismas no tienen el cuidado de dejar el área arreglada, siempre esperan que steward haga el trabajo.
- Armar programa de cambio de roles: cocina, eventos, servicio
- Falta compromiso con los compañeros de Cook's, no ordene los platos y ollas el momento de desbarasar los platos.
- El área de steward de Fragatas no cuenta con ventilación.
- Ver la posibilidad de dar a todo el personal de steward lockers para guardar su EEP.
- Las trampas de grasa no tienen desfogue para el agua, por lo que deben hacerlo manualmente, ver la posibilidad de instalar un escape.
- Proporcionar EPP para trabajos de pulido de ollas con esmeril, solicitar a médico ocupacional chequeo de puesto de trabajo al realizar esta actividad.

#### **Seguridad:**

- Ver si es posible realizar capacitaciones fuera: INCASE, Policía, GOE GIR.
- Revisar y actualizar el entrenamiento certificado de seguridad de GHL.

- Mejorar la comunicación con Eventos por uso de parqueaderos, a veces salen eventos de última hora y seguridad no tiene conocimiento.
- Muchos inconvenientes por el control de personal, no se presentan novedades de nómina a tiempo.
- Adquirir detector de metales para el chequeo de personal que sale del hotel.
- Se solicita se monitoree regularmente el uso correcto de los ascensores de servicio. Cuando se haga la remodelación se debe poner un explicativo con las políticas para el uso del ascensor, comunicar inmediatamente mal uso para proceder a sanciones.
- Se solicita proporcionar respiradores y chalecos reflectivos para cuando se encuentran en los parqueaderos, se realizará el análisis del puesto por parte de la médico ocupacional, para definir la necesidad del uso de estos EPP.
- Solicitan volver a realizar señalización de los parqueaderos, para evitar inconvenientes y que los clientes conozcan cuales son los espacios del Hotel.
- Realizar un rechequeo de las radios ya que muchas no están funcionando correctamente.
- Solicitar a mantenimiento un mueble para colocar los celulares.
- Los asociados utilizan de manera no correcta los computadores del link de asociados, por este motivo se solicitará a sistemas nos ayude con un bloqueo y que para el ingreso utilicen un acceso que nos ayude a llevar el control.
- Definir con los jefes de área el procedimiento de uso de celulares, ya que existen áreas en las que el uso de los mismos se dan incluso con huéspedes presentes.

#### **Habitaciones:**

- Es importante realizar el cambio de roles: habitaciones, recepción, lavandería, eventos. Se presentan problemas con capitanes de eventos y personal del cook's por falta de colaboración con los compañeros de áreas públicas.
- Realizar la compra de las chaquetas para el turno de velada de áreas públicas
- Hablar con cocina ya que el fin de semana no preparan el desayuno.

#### **Cook's:**

- Comunicación deficiente con la jefatura.
- La pastelería se demora en sacar los postres
- Solicitar compra de mopa, pala y escoba para realizar la limpieza personalmente y no llamar al 12 por pequeños incidentes.
- Se debe colocar la señalización de piso mojada cuando se trapea en los dos lugares en los que se encuentra, ya que los pasillos son muy angostos .
- Los zapatos no son antideslizantes, no dan seguridad.
- Solicitan charla de salud con material informativo.
- Solicitan tener más información por parte de calidad de los comentarios memorables.

#### **Recepción ( Botones- reservas-front desk-fitness):**

- Perciben falta de colaboración del personal de Calidad, incluso el teléfono del link suena y a pesar de que se encuentren cerca no responden el teléfono. ( incluso las jefaturas)
- Cuando no hay supervisores de habitaciones no se toman decisiones.
- Solicitan cambio de roles: habitaciones, lavandería, botones.
- Solicitan se realice un entrenamiento a personal del link en check in y check outs.
- Se debería coordinar horario de almuerzo de link y club, bajan a la misma hora.
- Eventos no avisa a Fitness cuando tienen Planes de Boda y ha generado problemas y malestar en huéspedes por que se cruzan las citas.
- El sonido del parlante de fuera del lobby tiene el volumen muy alto
- Solicitan realizar otros eventos de animación en los eventos sociales del hotel y de mi parte solicito su compromiso ya que no asisten a la mayoría de eventos realizados por RRHH.
- Ver la posibilidad de que el hotel de dotación de medias para varices, se les comenta que eso depende de cada asociada.
- Solicitan revisar estándar de zapatos administrativos mujeres y se les recuerda la estandarización de presentación y que RRHH se encuentra realizando regularmente inspecciones y que debe tenerse el cumplimiento.

#### **Eventos:**

- Dar una capacitación a cocina para que comprendan la relación con los clientes.
- Los señores steward no hablan con los meseros solamente con Bayron Vallejo.
- Hay problemas ya que Botones comete errores el momento de ingresar la cartelera de eventos a la pantalla
- Se debe recalcar en el counter acerca de la información acerca de horarios de entrega de materiales y licores, información clara acerca de regulación legal de bebidas alcohólicas, y además esta información se debe informar a Botones.
- Los zapatos no son antideslizantes y no les hace sentir seguros.
- Se debe tener consideración con el personal de limpieza, solicitar la compra de mopa, trapeador y escobas para que colaboren con la limpieza.

#### **Contraloría:**

- En los eventos especiales no llega la información de las áreas hasta el momento que llegan las facturaciones: definir un mailing list con sistemas para poder tener una mejor información en las áreas.
- El encargado de la comunicación interna es Sistemas, se debe implementar nuevamente el chat interno en los computadores administrativos.
- La desorganización que tienen las áreas afectan en la actitud del personal de contraloría.
- No se respetan los horarios de almacén para requisiciones y entregas de mercadería.
- En los centros de producción no se responde con responsables por los faltantes encontrados, pasa regularmente en cook's la misma situación.

- Falta entrenamiento a coordinadores de eventos, lo que genera mala información de productos que tienen temporadas y que no están siempre disponible en stock .
- Hacer un acrílico para evitar el contacto de los productos con el piso en los cuartos fríos.
- Solicitar a ama de llaves que los días viernes en la tarde se realice la limpieza de los baños de contraloría, y el fin de semana se realice una ronda de supervisión, ya que el fin de semana los baños están sucios.
- Confirmar con A y B que el steward de almacén se encuentre realizando la limpieza en base a las solicitudes. Realizar reentrenamiento a steward ya que dejan los trapeadores a la entrada del fruver, lavan el trapeador en el lavabo del comedor.
- Solicitan estandarizar los zapatos administrativos, los actuales se encuentran deteriorados.
- Solicitan compra de nueva mesa de ping pong, y ubicarla en el pasillo del S2
- Se coordinará talleres para las áreas con temas contables.
- Las facturas de proveedores: eventos y dispensario se pasan a última hora.
- Todo lo solicitado a sistemas debe ser por mail.
- Solicitan charla de Salud con información actualizada.

#### **Cocina:**

- Solicitan revisar la extracción en la cocina caliente, se debe insistir hasta que los problemas se solucionen.
- Se debe reforzar capacitación con cocina, sobre la importancia de los reportes de accidentes e incidentes, como prevenir los riesgos.
- Realizar este año el entrenamiento certificado.
- Sr Thorin propone que en la TV del comedor de asociados se pasen a las horas de los servicios canales inherentes con la industria, debe realizarse una programación para cada día y es mandatorio registrarse a esto.
- Solicitan realizar intercambios en los hoteles de la compañía.
- Plantean la colaboración del hotel para jugar volley, se les indica que las actividades no necesariamente debe realizar el hotel , de todos modos se les ayudará en la coordinación de los partidos.

#### **Lavandería:**

- Falta comunicación con habitaciones, a veces es la forma de comunicarse lo que generan los roses.
- Los equipos de lavandería tienen problemas de funcionamiento permanentes, sufren daños constantes.
- No existe suficiente cantidad de servilletas blancas para eventos.
- Falta coordinación en la venta de eventos los montajes utilizan la misma mantelería al mismo tiempo y a veces no alcanza
- Ver la posibilidad de la reubicación del cajetín de seguridad, ya que quita mucho espacio.
- Desde el año 2013 lavandería está incluido en las entregas de turno.
- Cambio de roles: habitaciones, eventos, recepción.

**Mantenimiento:**

- Zapatos de protección que se entregaron no son los que se usaron para la prueba, la suela se resbala.
- Hace mucho calor en la oficina, se puso un aire acondicionado y mejoró.
- El personal solicita capacitación técnica, Sr. Thorin indica que el Hotel da la capacitación concerniente a la industria hotelera, y se cubren los temas legales de entrenamiento pero el personal debe capacitarse personalmente si su compromiso es crecer profesionalmente.
- Comentan que en los últimos años las brigadas tienen menos capacitaciones.

**Calidad:**

- Estar pendiente de los cambios de las sillas del club, link y calidad.
- En el lobby hace mucho frío, entra viento por las puertas, tienen un calefactor pero se lo llevan cuando necesitan para los huéspedes.
- El lector de tarjetas para acceso al club no funciona correctamente.
- Dotar de una radio para el club.
- Ver la posibilidad de instalar una máquina de tarjetas en el Club.
- Sr. Thorin solicita que todas las quejas sean reportadas a Carolina, se debe llevar un reporte.
- Realizarán entrenamiento en el Front.
- Cuando se deban realizar cobros de transfer por cancelaciones de reservas el trámite lo realizará Carolina.
- Se solicita a Carolina enviar nuevamente la información de los turnos que debe cubrir link.
- Definir perfiles para evaluaciones de retroalimentación.
- Se encuentran realizando manual de desempeño del cargo, lo entregarán en próximos días.
- El personal debe estar pendiente de limpieza, reportar cualquier novedad y manejar todos los equipos del club level.
- Solicitan se realice mejor entrenamiento a los meseros que prestan servicio en el club.
- Solicitan tener capacitación de sistemas para manejo eficiente del link y el club.

Atentamente,

**Cristina Paredes**  
**Director Recursos Humanos**

VIII. Anexo8

S A L U D  O C U P A C I O N A L	AREA	CALCULO	RESULTADO	PRESUPUESTO
	Índice General de Ausentismo	<p>Numero Total de días de Ausentismo  <math display="block">\frac{(\# \text{ empleados promedio}) \times (\# \text{ días del año} = 365)}{\text{El ausentismo incluye( Licencias, permisos, incapacidades por enfermedad laboral, suspensiones disciplinarias e incapacidad por accidente de trabajo)}</math> <p>Ej: Supongamos que en año en total sumaron 500 días en que los empleados no laboraron por las causas descritas anteriormente: <math>500 / (140 \times 365)</math>.  El objetivo para GHL es del 1.2%; por tanto a nivel de presupuesto éste será el parámetro.</p> </p>	1.0%	1.2%
	Tasa de Accidentalidad	<p><math display="block">\frac{\# \text{ de Accidentes en el año}}{\# \text{ Empleados promedio mes.}} \times 100</math> <p>Presupuesto: Se toma como parámetro en que haya definido la ARP; si no éste no se ha definido; tomar 9, lo cual significa que el objetivo es máximo 9 accidentes de trabajo al año por cada 100 trabajadores.</p> </p>	10	9
	Programa de Medicina Preventiva	<p>Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a las actividades que programadas en la Planificación estratégica.  Ejemplo: Realizar exámenes periódicos, jornadas de Salud, campañas de vacunación, capacitaciones en prevención.</p>	60%	100%
	Programa Plan de Emergencia	<p>Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a las actividades programadas en la planificación estratégica.  Ejemplo: Desarrollo y ejecución del Plan de emergencia, conformación y capacitación de Brigadas de emergencias, Simulacros de evacuación, Dotación en Seguridad Industrial, campañas y capacitación en Plan de Emergencia.</p>	50%	100%